



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR : FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA

| | | | |
|------------------------------|-----------------------|------------------|------|
| Administración básica | | Clave: | 1157 |
| Plan: | 2005 | Créditos: | 8 |
| Licenciatura: | Contaduría | Semestre: | 1 |
| Área: | Administración Básica | Hrs. Asesoría: | 6 |
| Requisitos: | Ninguno | Hrs. Por semana: | 6 |
| Tipo de asignatura: | Obligatoria (x) | Optativa () | |

Objetivo general de la asignatura

Que el estudiante de la licenciatura de contaduría, identifique, describa y aplique los conceptos y elementos referentes a la administración, al proceso administrativo y a las áreas funcionales para el diseño y formulación de estrategias orientadas a la toma de decisiones.

Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Introducción a la ciencia de la administración y el papel del contador como administrador (8 hrs.)
2. Escuelas de administración y su aplicación con la contaduría (8 hrs.)
3. El proceso administrativo como práctica y aprendizaje en la contaduría (12 hrs.)
4. Las áreas funcionales de la administración (12 hrs.)
5. Conceptualización y aplicación de la administración en las organizaciones (8 hrs.)
6. Sistema de información para la toma de decisiones (10 hrs.)
7. Responsabilidad social del licenciado en contaduría en la administración de la organización (6 hrs.)



Introducción

La administración en su categoría de universalidad permite a todo profesionalista desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones en una manera exitosa, ese éxito o llamado también **resultado efectivo** y eficiente es sin duda el objetivo principal de esta disciplina. El contador al igual que el ingeniero o economistas buscan afanosamente no solo la productividad de una empresa sino también los mayores rendimientos posibles de la inversión a que se recurre. Es por ello que se convierte la administración de las organizaciones en una práctica imprescindible donde no solo se busca el beneficio de un ente productivo sino también la armonía del mismo con su medio ambiente externo.

La presente asignatura por la cual se elaboran estos apuntes permite al lector conocer de una manera sencilla pero integral tanto los orígenes del pensamiento administrativo como su aplicación del mismo en la práctica laboral, a través de la herramienta más importante que se llama **proceso administrativo**.

En el **tema 1** el lector conocerá un par de definiciones literales de lo que se define como administración, desde un punto de vista de diferentes autores. Al podrá al final de la misma elaborar una definición de la administración, este concepto lo estudiará a lo largo del curso desde diferentes enfoques: técnico, humanístico, social y virtual. Pero también la administración puede definirse bajo otras condiciones y es aquí donde juega un papel básico el aspecto científico, permitiendo de esta manera convertir a la misma en una disciplina de la ciencia. Su práctica universal exige un estudio muy especial dentro de las organizaciones, ya que es aquí donde nace y tiene su razón de ser hoy en día.

El **tema 2** está destinado ha permitirnos dar un viaje a través del tiempo e ilustrarnos en la forma en que la administración se ha manifestado desde las civilizaciones antiguas (antes de Cristo) hasta nuestros días. Esto permitirá darnos cuenta la manera en como ha evolucionado el pensamiento administrativo y con



ello la práctica administrativa. También a través de este recorrido nos daremos cuenta de sus principales enfoques a través de la historia.

El **tema 3** nos permite introducirnos en el comienzo del estudio de la práctica administrativa. El proceso administrativo es el tema central y es considerada desde la escuela clásica como el principal y único motor que nos permitirá aplicar a la administración como una herramienta técnica.

El **tema 4** nos presenta el estudio de las áreas funcionales de una organización. Primero conocimos a la administración desde su concepto, nos arriesgamos a definirla para comprender más tarde su práctica administrativa, luego la ubicamos en un orden social a través del estudio de las organizaciones para después aterrizar de una manera especial en su aplicación específica dentro de la organización. Esta aplicación específica se identifica en los objetivos que persiguen para el logro de los resultados de cada área de trabajo dentro de las organizaciones. Áreas como personal, ventas, producción y finanzas son los contenidos de estudio de este tema.

En el **tema 5** el lector estudiará de manera amplia a las organizaciones y los factores que influyen para su eficiente papel en la sociedad. Analizado desde una perspectiva interna y externa valiéndose de uno de las técnicas más prestigiadas a nivel internacional: el análisis FODA.

El **tema 6** permite analizar una de los procesos gerenciales más importantes de cualquier profesionista, este es sin duda la toma de decisiones y la importancia que con lleva la información en ese proceso.

Por último, en el **tema 7** se considera un tema insoslayable para cualquier profesionista: la responsabilidad social. Cualquier organización se encuentra comprometida cada día más, en un alto grado con su sociedad, sus clientes y proveedores así como con sus propios trabajadores, este último sin duda tiene como objetivo la reflexión del papel que juegan los profesionistas y las organizaciones en este mundo actual.



TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PAPEL DEL CONTADOR COMO ADMINISTRADOR

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno conocerá y comprenderá los conceptos fundamentales de la administración así como la importancia de ésta en las organizaciones.

Temario detallado

- 1.1. Definición de la administración
- 1.2. Características de la administración como ciencia
- 1.3. Importancia de la administración en las organizaciones
- 1.4. El contador aplicando la administración

Introducción

Para conocer la administración, el primer paso es analizar los elementos que componen su práctica, es decir, definir los principales conceptos que a través del tiempo diversos autores han utilizado para conceptuar la administración desde diferentes enfoques y puntos de vista. Al releerlos nos percatamos de que la mayoría de ellos coinciden en algunos elementos de sus definiciones, uno de ellos es que la administración está íntimamente ligada a la consecución de objetivos comunes, por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.

De esta manera la administración se contempla como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

La administración en su papel de ciencia necesita auxiliarse de otras técnicas y disciplinas del conocimiento humano, tales como las matemáticas, psicología, derecho, economía, sociología, informática, entre otras. Todas estas disciplinas de hecho no van a convertir a la administración como tal en una ciencia, pero si van a



fundamentar las acciones y decisiones que tome el contador, en el papel de responsable de una organización.

La práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones y el papel de estas últimas en la sociedad va respondiendo no solo a sus necesidades, sino también van generando nuevos escenarios permitiendo un desarrollo cada vez más dramático en los campos de la ciencia y tecnología.

Las organizaciones exigen y demandan profesionistas cada vez más completos no solo en su área sino en conocimientos de diferente índole, la administración es uno de esos campos del conocimiento que ningún profesionista debe de desdeñar, sobre todo si su objetivo en la vida es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas donde desea colaborar.

1.1. Definición de la administración

Para conocer el significado de una palabra, los estudiosos nos sugieren dos cosas, por un lado buscar el origen de sus vocablos (si los tiene) es decir, la raíz etimológica y por otro lado analizar de una manera conceptual su definición. Comencemos por la búsqueda etimológica de esta palabra, en su libro de *Administración Moderna*, el maestro Agustín Reyes Ponce nos puntualiza lo siguiente, 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. Por lo tanto la administración bajo este estudio se definiría como aquella función humana que se encuentra subordinada a las necesidades de quien lo demanda. El administrador se considera como un protagonista subordinado, presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón.



Por otro lado y siguiendo nuestro escrito, podemos definir a la administración analizando su conceptualización, es decir, como yo conceptualizo a la palabra de acuerdo a lo que yo vivo, escucho y creo de la misma en esta sociedad.

Si llevamos a cabo una encuesta y preguntamos ¿qué entiende usted por administración?; las respuestas variarían seguramente, algunos dirían que es un lugar físico donde se tramitan permisos, licencias, etcétera; algunos otros hablarían con respecto a la manera de aplicar un producto: “adminístrese vía oral”, y así tendríamos diferentes conceptos de lo que es la administración. La encuesta sería más interesante y objetiva para nuestro caso si lo hacemos con gente que está ligada a nuestro medio: empresarios, emprendedores, líderes de todas las actividades en nuestra sociedad, contadores, administradores, economistas, docentes, etcétera, en este medio encontraríamos respuestas como:

- a) Proceso
- b) Técnica
- c) un conjunto de política y reglas que permiten el logro de objetivos
- d) una ciencia o disciplina
- e) una herramienta de productividad
- f) etcétera

Vamos a analizar algunos conceptos literales de algunos autores modernos de la administración:

Para **José Antonio Fernández Arena**¹, nos menciona que la administración es una ciencia social y universal con el fin de desarrollar modelos así como métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medio ambiente y el logro de sus objetivos.

Por su lado **Idalberto Chiavenato** sostiene que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.

¹ José Fernández Arena, *Principios Administrativos*, México, 239 pp.



Harold Koontz y Heinz Wehrich, definen a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

James Stoner y Edward Freeman nos definen a la administración como el proceso de planear, organizar, liderar, controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

En fin, podemos abrir cientos de libros antiguos y contemporáneos, sin duda alguna encontraremos en muchos de ellos una definición de la administración. Todo este ejercicio que estamos realizando tiene un fin y es el de poder definir lo que nosotros vamos a entender por este concepto, pero también debemos de considerar algo muy importante, una definición de ninguna manera es la verdad absoluta, simplemente es un punto de vista del autor que estamos analizando, es por eso que no existe la definición verdadera, la universal. No existe porque al igual la administración se aplica de manera universal por lo tanto cada uno de los individuos la aplica a sus necesidades y entornos. En esta situación hay tantas definiciones como oficios, organismos y entornos, existen todas ellas verdaderas, porque cada una ellas destaca la realidad del administrador en turno.

La tarea que tenemos cada uno de nosotros es comenzar a elaborar una definición, concientes de que ésta evolucionará conforme vayamos conociendo nuevas experiencias.

A continuación daremos una primera definición de este texto con respecto a la administración:

Administración es la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización, lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.



El anterior concepto de administración no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser. Es cierto que esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, pero sólo es una parte de su quehacer. Por ello se afirma que la universalidad es uno de sus rasgos principales, ya que está dirigida a toda actividad humana.

1.2. Características de la administración como ciencia

Antes de continuar, es importante subrayar que la administración de ninguna manera se definirá como una ciencia, claro, de la manera rigurosa en que los autores científicos conciben a las ciencias físicas, químicas, biológicas, etcétera. Pero desde su nacimiento como tal, es decir, desde el momento en que se concibió una administración científica con los trabajos de Taylor, Gilbreth y demás colaboradores, la administración se ha ido alimentando de conocimientos, aplicaciones de diferentes disciplinas y áreas del conocimiento humano. Esto finalmente le ha permitido generar conocimiento convirtiéndose así en otra disciplina más del saber humano.

En sus orígenes las principales **teorías de productividad** en las empresas fueron esencialmente teorías que se aplicaban a las máquinas o inventos productos del desarrollo de la Revolución Industrial y prácticas empresariales en los albores del siglo XX, estos estudios permitieron el nacimiento de una administración científica que ha ido creciendo conforme evoluciona el pensamiento social, tecnológico y político. Disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, las matemáticas aplicadas y la informática han permitido mejorar las condiciones de trabajo de los actuales administradores. Estas disciplinas le dan un fundamento científico a la toma de decisiones y ejercicio profesional del administrador.

Cuando se habla del administrador de una organización, de ninguna manera se habla exclusivamente del profesional en administración, el administrador responsable de todos los recursos de una empresa, es aquél que tiene bajo su



responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización. Entonces de esta manera dentro de las organizaciones el administrador puede ser un contador, ingeniero, abogado, etcétera, que tiene como responsabilidad la empresa, despacho u organización laboral en que se desempeña.

Algunas características que le permiten resaltar a la administración su concepto científico sin duda alguna es:

- ◇ La **universalidad**. La administración se aplica a todo organismo social público o privado e internamente en todos los niveles de responsabilidad.
- ◇ Su **especificidad**. Al igual que todas las ciencias del conocimiento, la administración además de ser universal es específica de acuerdo a las necesidades de cada organismo.
- ◇ Unidad **temporal**. Las fases o etapas de la práctica administrativa para su estudio académico se analizan cada una de ellas de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez en la práctica. Es decir cuando planeamos estamos también organizando, dirigiendo y controlando. Cuando dirigimos estamos planeando, organizando y controlando, así sucesivamente con las otras etapas.

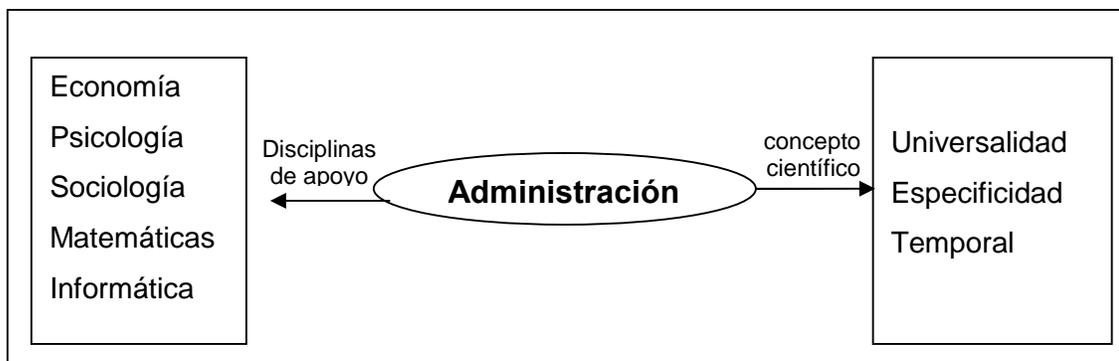


Figura 1.1 La administración y la relación con otras áreas del conocimiento en su concepto de ciencia.



1.3. Importancia de la administración en las organizaciones

La pregunta obligada de cualquier estudiante es: si voy a estudiar administración ¿dónde voy a trabajar, y en dónde aplicaré la administración? Son cuestiones válidas, ya que a lo largo de este tema hemos mencionado la omnipresencia de la administración en la sociedad, es decir el principio de universalidad. Es válido afirmar que: quien realiza una función por si mismo no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que este individuo delega a otros determinadas funciones, coordina esfuerzos, mide resultados y determina estrategias de desarrollo; entonces es cuando comienza a realizar un papel de administrador.

Definitivamente la administración es una práctica que se lleva a cabo en los organismos sociales, es el único medio que tienen los administradores y la sociedad en si para preservar a la humanidad. El ser humano tiende a agruparse en organismos sociales, a integrarse con otros individuos para alcanzar los objetivos que por si solo sería imposible lograrlo, esta interacción social no simplemente suma esfuerzos, sino que multiplica de manera sorprendente los resultados; el industrialismo no hubiese sido posible sin la interacción social de tecnología, recursos económicos y trabajo de millones de individuos en una situación de tiempo y espacio dado.

A continuación analizaremos el concepto de grupo social y organismo, ya que es el objeto de estudio de la administración y es donde aplica sus conocimientos para el bien de la comunidad.

Un **grupo**, según Gelles² lo conforman un número “x” de personas que sienten una identidad común e interactúan en forma regular, estructurada, con base en normas y metas compartidas.

² Gelles Richard, Levine Ann, *Sociología*, México, McGraw Hill, 6a ed., 1999, pp 687



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 el grupo y para el grupo
- d. Todo grupo persigue objetivos comunes gracias a que cuenta con una organización.

Un **organismo** es un grupo constituido deliberadamente en la búsqueda de objetivos específicos. Un **organismo social** es una estructura deliberadamente constituida, por recursos humanos, técnicos, materiales y económicos para la consecución de objetivos primordiales y de subsistencia social.

Existen ciertos elementos de importancia como son la **coordinación de esfuerzos** para el logro del objetivo en común. Algunas características dadas por Schein, con respecto a las organizaciones:

- a. Las organizaciones deben concebirse como un sistema abierto.
- b. Un sistema con múltiples propósitos o funciones.
- c. Se encuentra definido con muchos subsistemas en interacción dinámica.
- d. Los cambios de estos subsistemas afectan a todos los demás.
- e. La organización existe en un ambiente dinámico.

El administrador dentro de las organizaciones tiene como objetivo generar un ambiente de comunicación abierta, estar al tanto de los conflictos organizacionales y aprovecharlos para detectar anomalías que en estado natural no se hubiesen presentado. Detectar sus necesidades y motivar a los integrantes del grupo de trabajo.



Cuando una organización ha crecido lo suficiente para crear estructuras internas complejas, diversificación de mercados a servir, aloja en su interior a variados recursos y un sinnúmero de individuos, entonces, necesitan ser administradas. Su administración requiere de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de responsabilidades diferentes.

La administración es la única respuesta para aprovechar y eficientar la complejidad de una estructura organizacional, no hay malos negocios ni malas empresas; simplemente su administración es pobre o nula. Así la administración se convierte en algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

1.4. El contador aplicando la administración

El contador al igual que cualquier otro profesional que tiene que ver directamente con la administración de las organizaciones se responsabiliza por los innumerables recursos de la empresa, así como por la necesidad de crear un ambiente óptimo de trabajo y promover actitudes positivas en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Considerando los puntos anteriores es pertinente que el contador maneje los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa.

El **enfoque técnico** le permite al contador utilizar tanto procedimientos como técnicas que le permitirán ser más eficiente en su labor. Algunas técnicas sugeribles en este aspecto son el manejo de tiempos y movimientos, el fin es el desarrollar las habilidades para poder elaborar, comprender e implementar documentos tan valiosos como los manuales de procedimientos. En este rubro también se pueden desarrollar técnicas de eficiencia y programación tales como elaborar redes PERT y CPM, estas redes considerar pertinente aprovechar de la mejor manera tanto los recursos financieros como el tiempo en que está programado el proyecto a seguir. Si consideramos que para la empresa todo se convierte en aspectos económicos.



Para continuar, el contador también tiene que considerar el **enfoque humano**, ¿Qué significa esto para el contador en su papel de administrador?, significa que debe darle un valor al factor humano. El factor humano somos nosotros, los que elaboramos este documento, los que lo revisan y los que tienen la responsabilidad de editarlo. Todos nosotros somos los que le damos vida a la empresa, razón de ser a los productos y valor a los esfuerzos del trabajador. Es por ello que si el contador va a trabajar con gente, entonces va a tener que dirigirla, no a lidiar, la palabra es dirigir, es tratar a los trabajadores como seres pensantes, no como animales de trabajo, es importante buscar colaboradores no solo engranes del proceso laboral. Todo ello se lo brinda al contador, el enfoque humano de la administración.

Ahora veamos el **enfoque social**. Este enfoque es tan importante como los anteriores, ya aprendiste que necesitar tener conocimientos de administración para aplicarla (enfoque técnico), la sensibilidad para trabajar con el factor humano (enfoque humanístico), ahora te falta preguntarte ¿para quién trabaja la organización? ¿la organización qué significa para el mundo externo? Estas y muchas otras preguntas le permiten al contador contestar a través del estudio y la práctica del enfoque social de la administración. El enfoque social tiende a comprender el estudio de las organizaciones, le enseña a identificar su organización en medio de ese ecosistema organizacional que está inmersa en nuestra sociedad, ¿en qué parte de la cadena económica nos ubicamos? ¿sistemáticamente cómo logramos nuestros resultados en un círculo social, económico y político?, ¿de qué manera influyen los factores externos en la toma de decisión de nuestros directivos? ¿ para qué nos sirve la calidad?

En fin hay muchos aspectos que el contador debe resolver para que su empresa tenga una aceptación en la sociedad en que vive, además forme parte del mercado actual, recordemos que allá fuera la competencia es dura y no solo podemos sobrevivir con nuestro producto , porque seguramente hay más de una veintena de empresas que lo ofrecen al mismo consumidor, sino también hay que



pensar que plus podemos ofrecerle a nuestro mercado, pensar que la calidad como factor íntegro es nuestro pasaporte no solo a un mercado local sino también para ingresar a la economía global.

Como podrás apreciar la administración no es solo presupuestos, control, pago de nóminas y reclutamiento de personal; la administración es toda una disciplina, una filosofía que hay que llevarla en mente con el fin de buscar tanto la productividad como la calidad a través de nuestro factor humano proporcionándole un ambiente digno de trabajo y un reconocimiento a diario no solo por sus resultados, sino también por aquéllos esfuerzos que no se pueden medir pero que contribuyen de igual o mejor manera a los resultados de una empresa, estamos hablando del compromiso organizacional, de la creatividad, del recurso intelectual, de la lealtad a la empresa, de la inteligencia emocional y de muchos otros aspectos que poco a poco, tu contador, como administrador irás pensando y creando tu propio mundo administrativo, es decir tus propios escenarios de eficiencia administrativa.

Bibliografía del tema 1

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana, 1992, pp. 239

GARZA Treviño, Juan, *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*, 1º ed., México, Alambra Mexicana, 1995, pp. 1032.

GELLES Richard, Levine Ann, *Sociología*, México, McGraw Hill, 6a ed., 1999, pp 687

KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 7ª Edición, 2004, 794 pp.

REYES Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, 1ª ed., México, Limusa, 1994, pp. 480.

Actividades de aprendizaje



- A.1.1.** Elabora un mapa conceptual partiendo del desarrollo de cada uno de los puntos que compone el tema así como de la bibliografía utilizada. Permite que tu mapa conceptual de cabida al siguiente tema.
- A.1.2.** Elabora una definición propia de administración, compártela con tus compañeros de clase y analícenlas entre todos a través del foro o medio virtual que el asesor crea conveniente. Envíasele a tu asesor vía *e-mail* o foro.
- A.1.3.** Elabora un cuadro en donde desarrolles el tema de la relación de la administración con otras ciencias. Ejemplifica cada una de los binomios encontrados: administración y economía; administración e Informática; etcétera.
- A.1.4.** Desarrolla un texto sobre la práctica administrativa en las organizaciones. Para ello entrevista a administradores de diferentes niveles y giros empresariales en la comunidad donde vives. Además de mencionar las principales actividades y funciones que desempeñan estos administradores y cuál es su importancia para las organizaciones de tu comunidad.
- A.1.5.** Redacta un texto donde diferencias las características que como contador posees en el ámbito organizacional y confróntalas con las que posee un administrador.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica el concepto de administración.
2. Explica la importancia de la administración
3. Enlista las diferentes disciplinas que apoyan a la administración en su concepto de ciencia y aplicación en las organizaciones.
4. Explique los campos de trabajo del licenciado en Contaduría como Administrador.
5. Describe las funciones del licenciado en contaduría como administrador.
6. Describe cómo apoyan algunas ciencias como la psicología y las matemáticas al contador en la práctica administrativa.



7. Señala los papeles del Licenciado en Contaduría como administrador de organizaciones en su práctica profesional.
8. Define el concepto de administración según Henry Farol
9. Define el concepto de administración según Fernández Arena?
10. Menciona cuales son los elementos del perfil de un administrador

Examen de autoevaluación.

Determina con (V) si es verdadero el enunciado o con (F) si es falso, según tus conocimientos:

1. La universalidad se considera como un principio de la administración. V F
2. La administración es considerada por los autores contemporáneos como una técnica únicamente. V F
3. La productividad de una empresa está definida por la relación de dos variables: Lo producido contra lo obtenido. V F
4. La administración de las organizaciones contempla la productividad como el factor económico preponderante de una empresa. V F
5. El concepto de la Administración científica nace con los estudios concretos de Henry Robinson Towne. V F
6. Harold Koontz y Heinz Wehrich, definen la Administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. V F
7. Algunas características que le permiten resaltar a la Administración su concepto científico sin duda alguna es: la universalidad, especificidad y la unidad temporal V F
8. Un organismo es un grupo constituido de manera no liberada en la búsqueda de objetivos específicos. V F
9. Son tres los enfoques de la disciplina de la Administración que considerará cualquier profesionistas como responsable de las organizaciones V F



10. La administración es una práctica que se lleva a cabo en los organismos sociales, es el único medio que tienen los administradores y la sociedad en si para preservar a la humanidad V F



TEMA 2. ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN EN LA CONTADURÍA

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno, conocerá los inicios de la administración, las diferentes propuestas administrativas, a sus pensadores y sus aportaciones a la administración actual.

Temario detallado

- 2.1. La administración en las antiguas civilizaciones
- 2.2. Despertar de la administración y primeros autores
- 2.3. La administración científica
- 2.4. Escuela cuantitativa
- 2.5. Escuela estructuralista
- 2.6. Escuela de sistemas
- 2.7. Escuelas del humano-relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional
- 2.8. Teoría organizacional y teoría de la contingencia
- 2.9. La producción flexible
- 2.10. Administración de la tecnología y la innovación
- 2.11. Administración estratégica
- 2.12. Administración y sociedad del conocimiento

Introducción

Es innegable que el concepto de administración ha sufrido medibles cambios a lo largo de la historia del hombre, desde la primitiva división de trabajo por sexos, hasta los más sofisticados procesos de reclutamiento y selección de personal, sus innumerables teorías modernas tales como *outsourcing*, *outplacement*, *downsizing*, *resizing*, reingeniería de procesos, calidad, excelencia y por que no, aspectos virtuales de trabajo, ya que hoy en día se encuentra de moda los términos informáticos.



La palabra administración era un vocablo poco conocido para nuestros ancestros, seguramente no fue parte común de su diccionario, pero en sus prácticas empíricas, los resultados al igual que hoy eran imprescindibles, para ello nuestro hombre del pasado explotó aspectos propios físicos como la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia, el linaje, y también se valió de herramientas externas tales como las condiciones geográficas en donde habitaba, la comunicación que tenía con otros pueblos, formar alianzas estratégicas etc. Todo ello para poder desarrollar actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio.

La administración, los conceptos administrativos y las técnicas administrativas han sido utilizadas de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia, un ejemplo claro se dio en la cultura Griega, el comercio fue hereditario y la **especialización** estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada de forma tan extrema que los canteros, no afilaban sus propias herramientas.

El aspecto científico y tecnológico fue sin duda el parte aguas más importante de la historia de la administración, la Revolución Industrial demostró al mundo el verdadero camino del hombre- con ello se acabaron viejos procedimientos artesanales de trabajo, creando y desarrollando conocimientos industriales en niveles integrales, es decir, humanos y técnicos-materiales, el hombre logró llegar más allá de sus sueños, traspasó su atmósfera terrestre conociendo nuevos mundos y planetas. Este matiz del hombre en consecuencia de las prácticas administrativas cada vez más refinadas han sido el producto también de los grandes avances de las diferentes disciplinas de la ciencia como la ingeniería, psicología, la sociología que han marcado las necesidades de una sociedad cada vez más integral y demandante de mejor nivel de vida para sus habitantes.

La administración como la conocemos actualmente nace a partir de este mundo dinámico y sobre todo por la creación de las empresas, así como el manifiesto de



actividades mercantiles tales como los bancos, la venta de acciones, la moneda etcétera.

Pero antes de estos acontecimientos, la **administración** existía y era una práctica con **matices empíricos**, es decir, se manifestaban durante largos períodos la misma práctica política, comercial y social en las antiguas culturas avanzadas. Casi no existían vestigios tales como manuscritos o algún medio que permitiera seguir la pista a esas prácticas antiguas. Aún así sabemos la historia de algunos conceptos que parecerían contemporáneos como la estrategia, el *staff*, el manejo de personal, la planeación, etcétera; pero que se presentaron miles de años atrás, inclusive antes de nuestra era.

Este tema nos va a permitir dar un viaje a través del tiempo desde que el hombre aparece en la faz de la tierra como parte de un grupo sedentario, hasta nuestros días, en donde la raza humana ha evolucionado social y tecnológicamente de manera drástica, permite con ello crear estructuras sociales, laborales, diversas y complejas.

Cabe mencionar que este tema está cargado de información histórica, para ello nos hemos reforzado con las obras de Claude S. George Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*, así como de *Introducción a la Teoría General de la Administración* de Adalberto Chiavenato. Dos obras que todo alumno interesado en la historia del pensamiento administrativo no debe prescindir.

2.1. La administración en las antiguas civilizaciones

Para resumir este punto, se presenta a continuación un cuadro adaptado a partir de la información que nos ofrece Claude S. George Jr., en su obra *Historia del pensamiento administrativo*, en donde nos narra de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas del mundo, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.



Antiguas civilizaciones

| | |
|---------|--|
| SUMERIA | <p>Los sacerdotes de los templos sumerios a través de un vasto sistema tributario, recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo ganado, rebaños, rentas y propiedades. Para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etc. Los sacerdotes sumerios se vieron envueltos en el manejo de la riqueza y operaciones de un negocio u organización religiosa. Se utiliza por primera vez la escritura y el registro de transacciones.</p> |
| EGIPTO | <p>La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este titánico trabajo se encuentran grandes prácticas de todo el proceso administrativo.</p> <p>Escritos- Además de su arquitectura se encuentran en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos de generaciones a generaciones, de padre a su hijo. El libro de <i>Ptha-hotep</i> habla sobre la importancia de escuchar y de hacer justicia en las decisiones.</p> <p>En el <i>Aboyet</i>, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.</p> |



| | |
|-----------|---|
| | <p>Encontramos también que los egipcios fueron cuidadosos de los principios y practicas administrativos. Comprendieron, apreciaron por ejemplo la autoridad y responsabilidad administrativas así como del manejo de procedimientos para las tareas.</p> <p>Gobierno-El estudio del gobierno egipcio a través de los periodos del viejo imperio, imperio medio y nuevo imperio, nos provee con ilustraciones de su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.</p> |
| BABILONIA | <p>La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo, fue el código de Hammurabi este es uno de los más antiguos códigos legales conocidos en el mundo y nos ofrece perspicazmente penetrar en su pensamiento sobre la administración.</p> <p>Esta cultura consideró importante promulgar leyes que regulaban en su momentos aspecto de comercio, bienes raíces, propiedad personal y negocios en general. En el periodo en que Nabucodonosor subió al trono, encontramos ejemplos de control de producción y pago de incentivos de salario en las fábricas textiles de este periodo.</p> |
| | <p>Moisés uno de los hebreos prominentes, fue el líder y</p> |



| | |
|-----------|---|
| HEBREOS | administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación como en relaciones humanas. La preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos que los libró de la servidumbre con los egipcios fue una tremenda empresa administrativa |
| CHINA | Los antiguos escritos de Mencius y Chow hacen saber que ésta cultura estaba enterada de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. Sun Tzu en su escrito <i>El arte de la Guerra</i> exalta la importancia de la planeación así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecido por el gobierno en el año 120 antes de nuestra era. |
| GRECIA | Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva. En la civilización griega encontramos el origen del método científico y la investigación. Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. Así como también resaltaron algunos principios de la administración como la especialización, la universalidad, los orígenes de tiempos y movimientos. Estas aportaciones ya datan desde 500 años antes de Jesucristo. |
| CASTRENSE | Esta cultura con un fuerte sello de la milicia nos hereda algunos |



| | |
|-------|--|
| | <p>conceptos como el principio de <i>staff</i>, así como el desarrollo de la estrategia, el emperador Ciro puso mucho énfasis en el desarrollo de las relaciones humanas, así como el estudio de asignación de responsabilidades y la claridad de las órdenes. Desarrolló su gobierno un estudio marcado con respecto al principio de orden y el registro de movimientos y manejo de materiales. Concedor amplio de la división de trabajo, unidad de dirección y de mando. Principios sobre la administración de haciendas, diferenciando entre las actividades administrativas y las de campo.</p> |
| INDIA | <p>El principal trabajo de Brahman Kautilya es el Arthasastra, un documento que habla todo con respecto a la ciencia de la política, su tema dominante es la administración política, social y económica del estado. El cubre además, la organización y administración de los negocios, el comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, y muchos más. Éste escrito debido a su objetividad, descuido por la moral y compasión humana ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra.</p> |
| ROMA | <p>Esta cultura tuvo mucho que ofrecer y heredar al mundo, dueña de un imperio que abarcaba gran parte de Europa y el norte del África. Su capacidad administrativa fue superada por sus logros, llegó un momento en que tenía que controlar aproximadamente una población de 50 000 000 de personas. Se tienen documentos valiosos demostrando la pericia de controlar la lealtad de sus pueblos sin sacrificar el control de los impuestos y</p> |



| | |
|--|---|
| | <p>la administración de los mismos en una zona geográfica tan dispersa. Su estrategia estaba basada en un énfasis en la delegación sucesiva de autoridad, dividió su imperio en ciento un provincias, a la vez divididas en trece diócesis y a la vez estas al final reagrupadas en cuatro grandes divisiones geográficas. El emperador Diocleciano en el año 284 d. de J.C. destacó el principio de gradación.</p> <p>La administración rural en los estudio de los libros de Catón y de Varrón sobre la administración rustica romana podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que el pudiera ser. Este escrito permea una necesidad de llevar el control de lo vendido contra lo obtenido, así como elaborar constantemente informes con respecto a los objetivos antes planeados. Y por último escribe todo un tratado con respecto a los deberes de un supervisor.</p> |
|--|---|

Cuadro 2.1. Las aportaciones a la administración de las civilizaciones antiguas.

➤ **La administración durante el período medieval**

Con el fin de continuar en el tema, seguiremos tomando nota de la obra de Claude S. George Jr., *Historia del Pensamiento Administrativo*,

El período medieval o feudalismo tiene su origen a partir de la caída del imperio romano, los esclavos son liberados y de pronto son presa fácil de robos, saqueos, asesinatos además de no tener recursos para satisfacer sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien poderoso, algún señor que le diera protección, alimento y seguridad. Así fue como nació la organización feudalista.



Un feudo era una porción grande de tierras que pertenecían a un señor, llamado señor feudal y que era dueño no solo de lo material que se encontraba dentro de sus propiedades sino también de la gente que vivía en ellas. A diferencia de los esclavos, los siervos, que así eran llamados, la gente que vivía y le servía al rey en su feudo, tenían la libertad de abandonar sus hogares.

La organización feudal, era de tipo de “gradación”, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo, le siguen sus vasallos, es decir, la alta nobleza que le servía a los objetivos del rey, estos a la vez estaban soportados por sub vasallos y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos. El feudalismo se convirtió en una institución de descentralización a gran escala, con todos los problemas a enfrentar como las actuales empresas de gobierno y particulares. Uno de los principales problemas era el de preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. Uno de los principales legados en la práctica administrativa en este período nos indica que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que el ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

Dentro de este período oscurantista es muy difícil encontrar algún libro que hable sobre el aspecto administrativo, de hecho prácticamente el único problema era la supervivencia y los únicos que tenían derecho a escribir eran los escribas, miembros de órdenes religiosas, o líderes bien educados de la corte.

Alrededor del año 900, Alfarabi, escribió sobre la administración de un reino o estado, resaltó las características de un administrador contemporáneo y por primera vez se habla sobre el perfil de un administrador, destacando lo siguiente: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza sin debilidad, firmeza en el logro del bien, amor por la justicia, el estudio, la verdad, aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida, gozos y desdén por la riqueza. Doscientos



años después Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes: “Oh Rey del Mundo”, cuatro cosas que debe tener siempre: justicia; inteligencia; paciencia y modestia.

Años más tarde, a finales del siglo XV, en 1494 Luca Pacioli publicó un tratado describiendo el sistema contable de la **partida doble**. Marcando algunas características para el uso del diario, el memorándum y el libro mayor. Un historiador moderno Frederic Lane, ha escrito dos singulares libros que nos permiten conocer algunas de las antiguas prácticas administrativas, el primero, *Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance*, es una historia de la industria naviera veneciana; el segundo Andrea Barbarigo: *Merchant of Vence*, es una biografía de un antiguo negociante. Estos libros son una ventana para conocer en forma analítica del estado avanzado del comercio y la industria en Italia de los siglos XIV-XVI.

En el año de 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo típico y estudio obligatorio para los tópicos de negocios, ya que nos muestra una gran habilidad en el control de sus contabilidad, se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas, pero a mediados del siglo XV se contrataron específicamente tenedores de libros. Llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres. También se utilizó en forma temprana una contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consolidadas en dos diarios y un mayor, tres tipos de gastos se reconocieron: fijo, variable y extraordinario.

Entre los escritores más famosos del final de ésta época, siglo XVI, encontramos a dos grandes exponentes: Tomas Moro y Nicolás Maquiavelo.

Tomás Moro en un intento literario para crear un estado ideal, escribe *Utopía*. Su estado ideal podría corregir los abusos y las injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus ideas. Moro era un hombre verdaderamente noble que finalmente fue a su muerte porque no pudo reconciliar sus principios con



los deseos de su rey, culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. En *Utopía* las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.

Nicolás Maquiavelo, astuto filósofo y observador de los asuntos del estado, contempló al mundo con realismo práctico. Escribió dos grandes obras *El Príncipe* y *Los Discursos*

Los principios de poder y mando de los que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado así como proyectado. Maquiavelo reiteró la tesis de que la estancia de cualquier gobierno ya sea democrático o tirano depende del apoyo de las masas, los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben de ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Con esto Maquiavelo establece el conocimiento de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no al contrario, tesis del siglo XX.

En el aspecto del **liderazgo**, Maquiavelo reconoce dos clases de líderes: el **natural** o tipo innato y el cuyas **técnicas** han sido adquiridas. Un líder debe inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, debe de intentar elevar su moral, saber escuchar e incentivar a aquellas personas que puedan mejorar su ciudad. Un buen líder debe de saber adaptarse a los signos de los tiempos, saber diferenciar de sus subordinados a aquellos que solo persiguen beneficios y a aquellos que realmente son leales, saberlos usar para su ventaja.

2.2. Despertar de la administración y primeros autores

Los primeros indicios de la Revolución Industrial datan entre los años de 1700 y 1785, antes de este intervalo no hay nada que pueda apreciarse desde un punto de vista administrativo. Todo lo existente caía en un refinamiento de lo conocido.



En este intervalo (1700-1785) empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores con sus propios conceptos y técnicas. En este período, países como Inglaterra cambiaban radicalmente su base económica, de un país de terratenientes a un país fabril, se convirtió de pronto en el **taller del mundo**. Se considera la primera nación del mundo que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

Dentro de este escenario juegan un papel muy importante **dos sistemas de producción**, por un lado el sistema **doméstico** de producción y por el otro el **fabril**. Ambos sistemas son polos opuestos. El primero representa el sistema conservador, ya sea por la falta de inversión de capital y la dispersión de las personas en las comunidades. El segundo es la antesala del sistema económico actual que conocemos, el sistema fabril nace con el nacimiento de nuevas tecnologías y las fábricas, más tarde evoluciona con el desarrollo de las industrias y el capital financiero. El sistema fabril se caracterizó por un estricto control así como organización militar.

Podemos resaltar algunos conceptos que destacan esta época como mejoramiento en el control de materiales, preocupación por algunos índices de control de calidad, el aspecto financiero se destacó entre las prácticas administrativas más favorables.

Algunos nombres relucen en la transición de este período como Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright, Robert Owen; así como algunas instituciones como la fundación SOHO en Gran Bretaña y la New Lanark en Escocia. Cada uno de estos protagonistas ofrecieron experiencias y prácticas administrativas que permitieron generar nuevas ideas y teorías con respecto a la administración de organizaciones de esa época.

2.3. La administración científica

Hablar de científicismo en el pensamiento de la administración, no es generar un estilo rígido y estricto en nuestra forma de actuar o analizar los hechos o



situaciones que se nos presenten. La administración científica no fue sólo un cambio en el modo de producción, sino que también es un nuevo ángulo de pensamiento, una forma diferente de ver, sentir y actuar por parte de las nuevas generaciones de liderazgo.

Las actividades fabriles siguen siendo importantes para la empresa, pero ahora se le adhieren nuevas funciones en la organización, conforme van naciendo nuevas necesidades intrínsecas y nuevos retos con el medio ambiente que le rodea -el aumento drástico de la competencia y la necesidad de satisfacer una sociedad más exigente- éstas nuevas funciones van exigiendo un nivel más alto en abstracción e implementación de herramientas a los problemas organizacionales, ya no basta con el conocimiento empírico de las cosas, se vuelve ineludible adoptar conocimiento emanado de la ciencia y aplicarlo en las empresas para crear tecnología, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la ingeniería tuvo su auge en la implementación de sus conocimientos a los problemas de productividad, los ingenieros como Frederick W. Taylor en América y Henry Fayol en Europa, son un ejemplo de los pioneros científicos de la administración, a ambos sin excepción alguna se les considera **padres de la administración científica**.

Este nuevo estilo llamado **enfoque científico de la administración** está representado en América por la escuela científica del ingeniero Frederick Taylor, un individuo fuera de serie con principios morales bien cimentados, un personaje que dejó huella en la historia de la administración por su talento creativo, innovación, entrega y liderazgo en cualquier ambiente de trabajo. Sus estudios en las empresas fueron pilar para posteriores investigaciones científicas de la administración. Actualmente elaborar un manual de procedimientos sería muy difícil si no hubiese existido un estudio anterior de tiempos y movimientos, crear un equipo de trabajo calificado sin los antecedentes de un reclutamiento, selección e inducción científica del trabajador no sería tarea fácil sin los principios que nos dictó este pionero de la administración.



Los trabajos realizados por Taylor nacieron por la necesidad de cambiar viejos paradigmas que estaban paralizando la eficiencia tanto de los directivos como de los trabajadores, éste escenario era una situación muy marcada dentro de las industrias a finales del siglo XIX: por un lado encontramos al obrero, un individuo sin deseos de progreso, sin otro aliento que el de sobrevivir y por el otro lado una dirección sin visión y completamente desorganizada, con toda la credibilidad perdida, trabajando sin una estructura científica y con viejos tabuladores de recompensa así como con procesos y herramientas obsoletas. Toda esta situación exigía un cambio y una persona perspicaz con una gran disponibilidad y entereza para llevarlo a cabo, sin duda la historia escogió al hombre adecuado: Frederick Taylor.

Los resultados que se obtuvieron fueron de gran valía, muchas empresas como la Ford se interesaron en sus estudios y lo invitaron a continuar dentro de sus instalaciones, a la vez se integraron con Taylor nuevos investigadores como Henry Gantt y los esposos Gilbreth, juntos crearon una nueva corriente de pensamiento en la práctica administrativa: el **pensamiento científico de la administración**.

Es importante hacer notar que el presente documento tiene como misión principal generar al alumno conciencia con respecto a la importancia de aplicar el aspecto científico a la administración, ya que ésta se considera una actividad primordial dentro de la sociedad de cualquier país que desee su desarrollo. La importancia de estudiar conceptos como la organización racional del trabajo, así como el generar una filosofía progresista que incluya valores entre otros como la honestidad, firmeza, convicción y disponibilidad por parte de una dirección más conciente y de un obrero sensibilizado, nos dan como consecuencia el desarrollo de nuevos métodos así como técnicas que no simplemente rompen con vicios y malos hábitos de antaño del trabajador, sino que también crean nuevas perspectivas y escenarios para la dirección, convirtiéndose esta en un concepto nuevo, responsable ante las necesidades reales del trabajador.



En este enfoque el problema de la producción no es una carga exclusiva del trabajador, ahora es una responsabilidad compartida con la empresa, la cual debe de comprender la importancia de planear sus objetivos, de generar métodos de capacitación, desarrollo a sus trabajadores y también de elaborar los mejores tabuladores de bonificación por el esfuerzo extra que realiza su personal. Con esto se da por hecho que atacaríamos por completo la llamada **holgazanería sistemática**.

La especialización es una práctica básica para lograr la máxima racionalización del trabajo, con base en ello se determinaron las funciones, el diseño de cargos y tareas del trabajador. El concepto de especialización persigue la necesidad de reducir costos en capacitación, disminuir al máximo los costos de producción y de desperdicios.

El estudio de tiempos y movimientos es la base principal para comprender la necesidad del estudio de métodos de trabajo, así como auxiliar en la elaboración de manuales de procedimientos, mismos que actualmente se vuelven tecnología administrativa imprescindible en las empresas.

A la par de este enfoque científico, en Europa se fue desarrollando una corriente administrativa muy importante, la llamada **teoría clásica**, esta escuela tuvo contribuciones de gran trascendencia y es hasta nuestros días la más representativa en cuestión de la práctica administrativa, su exponente fue el francés Henri Fayol. La metodología que utilizó Fayol fue diferente a la de Taylor, ya que conceptuó la función administrativa como parte de la dirección de la empresa; mientras que Taylor la vio desde el taller hacia arriba de la jerarquía de la organización.

La obra de **Fayol** aportó elementos muy importantes a la teoría clásica de la administración: es el primer autor en concebir un **modelo de proceso administrativo** (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en



diferentes fases; destacó el concepto básico de la universalidad de la administración; identificó las funciones que realiza toda empresa (técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa que muy pocos gerentes conocían); diseñó un perfil del administrador y señaló que la administración puede estudiarse en las escuelas.

Lo más conocido de su obra son **los catorce principios para tener éxito** al ejercer la función administrativa. Al respecto, Fayol siempre dijo que la aplicación de estos principios es cuestión de medidas y como todas las técnicas que deben aplicarse en la organización, pueden ser flexibles.

Las aportaciones de esta escuela enriquecerán ampliamente las expectativas de todo profesional que se desenvuelva en una organización, por ende cuando el contador piense en disciplina, eficiencia y logro de objetivos; el proceso administrativo es la respuesta. Esta corriente no tiene como objetivo principal desarrollar modelos de eficiencia, sino formar equipos y estructuras de trabajo para niveles gerenciales, facilitar un pensamiento sistemático y racional, aprovechar la experiencia organizacional para generar conocimiento, así como estructurar de manera tanto óptima como eficiente las áreas principales de trabajo que permitan desenvolverse mejor en las funciones y puestos de la organización.

A partir de estas corrientes administrativas (científica y clásica) la administración fue evolucionando en forma acelerada, respondiendo a las necesidades de una dinámica social y empresarial; fueron apareciendo nuevos enfoques en la práctica administrativa, ocupando el individuo o la sociedad un lugar en el estudio de la ciencia administrativa.

2.4. Escuela cuantitativa

Una de las principales funciones de un administrador es resolver problemas, se de cuenta de ello o no el administrador aborda la tarea de resolver problemas a través de la construcción de modelos, o el planteamiento de modelos. La **construcción**



de modelos es un medio que **permite** a los administradores **analizar y estudiar problemas**, así como examinar diferentes alternativas.

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

Los modelos se consideran como la representación de algo, pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles, por ejemplo una gráfica, una serie de ecuaciones, etcétera. La importancia de un modelo es que permite manipular mediante la simulación situaciones reales complejas y difíciles. Los modelos sin duda generan una amplia gama de aplicaciones en la teoría matemática.

La escuela matemática, cuántica, cuantitativa o llamada también de **investigación de operaciones** es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores escuelas, pero que se aborda como una tendencia amplia, completa entre diversos autores y estudiosos de las ciencias administrativas; que cada vez va ganando más adeptos sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días. Esta escuela cuenta con variados 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, las 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.

Según el maestro Sergio Hernández, la **teoría matemática** surgió en la administración a partir de ciertos eventos 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, llamadas también decisiones programables.
4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información, 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.

En la **perspectiva del proceso** se analiza primordialmente el proceso de decisión, en cierta forma no tiene nada que ver con los procedimientos en uso, su análisis se fundamenta en las etapas o la forma de decisión, podemos considerar en el proceso de toma de decisiones las siguientes etapas:

- a) Planteamiento del problema: es decir encontrar lo que realmente evoca a una toma de decisión, delimitar escenarios.
- b) Definir las posibles alternativas de solución.
- c) Seleccionar la alternativa más favorable a la organización.

Este pequeño modelo de decisión es muy genérico, algunos autores nos muestran modelos con cinco, seis o más pasos, pero realmente estos tres elementos son esenciales y comunes en cualquier proceso de toma de decisiones.



Las decisiones se pueden clasificar en decisiones programadas y decisiones no programadas. Las primeras podemos encontrarlas ampliamente en el proceso de planeación de cada organización, son características de este tipo de decisiones, condiciones más o menos estáticas con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Por el contrario las decisiones no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.

En la perspectiva del problema las acciones van dirigidas a la solución del problema, no indica realmente los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones, se restringe en generar diferentes **modelos de implementación**. Se preocupa más por la eficiencia de la solución.

Finalmente, reconocemos los invaluable servicios que ofrecen las técnicas de PERT (*Program Evaluations and Review Technique*), CPM (*Critical Path Method*) estadística descriptiva, análisis financiero como interés simple, compuesto, anualidades, programación lineal, etcétera. Que permiten al administrador y/o contador desempeñar un trabajo objetivo dentro de las organizaciones. Si ello no sería posible lograr los resultados esperados en la ingeniería financiera, investigación de mercados, control de almacenes, estrategias de servicio al cliente en bancos, oficinas públicas y un sin número de tareas que el contador como responsable de una organización solicita hacer.

2.5. Escuela estructuralista

Los antecedentes de esta escuela se encuentran en la aplicación de las llamadas ciencias sociales, en este caso la sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad autosostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno.



Esta visión cambió favorablemente con la aparición de la escuela estructuralista, una de las aportaciones más importantes fue el concebir a la organización como un ente, influida por las demás organizaciones que existían a su alrededor, sin importar la clase o giro que representaban, ese fue su objeto de estudio originalmente. Sus autores más representativos (Amitai Etzioni y Renate Mayntz) analizan a la organización a través de factores internos tales como la autoridad, el poder y la comunicación. Cada uno de estos autores se preocupa por desarrollar una tipología organizacional.

Según Etzioni las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas. Según Mayntz las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica. El conflicto es sin duda también un factor que afecta a la organización. Ralph Dahrendorf apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica con respecto al conflicto industrial.

Algunos puntos que vale la pena resaltar de esta escuela son:

- ◇ La extensión de los grupos informales, su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizándola 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 así como en 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 así como ambientales de Taylor y Mayo, respectivamente.
- ◇ Los conflictos en la organización. Entre las aportaciones tanto prácticas como 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.

2.6. Escuela de sistemas

La escuela de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán **Ludwig Von Bertalanffy** publicados a mediados del siglo XX, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Comprender a la organización como un todo es tarea de un análisis sistémico. La Teoría General de Sistemas (TGS), es capítulo fundamental en el pensamiento administrativo. Un sistema es concebido como el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes con el fin del logro de un objetivo en común.

Las premisas fundamentales de la teoría de sistemas son las siguientes:

- ◇ Los sistemas existen dentro de los sistemas. Los sistemas forman parte de sistemas más grandes, entonces en este orden encontramos sistemas, subsistemas y suprasistemas. El ser humano es un sistema, conformado por subsistemas que pueden ser el subsistema digestivo, el subsistema circulatorio, etcétera. Pero a la vez el ser humano vive en un sistema más grande (tal vez en el de la familia) y entonces se convierte en subsistema de ese sistema.



- ◇ Los sistemas son abiertos. No existe ningún sistema social cerrado. La empresa es un sistema abierto, requiere insumos para vivir, productos que tienen que ser aplicados para justificar su razón de ser y volver a retroalimentarse.
- ◇ Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Un sistema está conformado por cinco parámetros, estos parámetros en contenido son diferentes de acuerdo a la estructura de la empresa. Hay organizaciones puramente de servicios, hay organizaciones de servicios y producción de productos. Cada sistema debe de contener en sus parámetros los elementos necesarios para que funcione su estructura.

El sistema está conformado por los siguientes **parámetros**, necesarios para su funcionamiento:

- ◇ **Entrada:** son todos los insumos que necesita el sistema para trabajar.
- ◇ **Proceso:** es la llamada caja negra, es decir el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.
- ◇ **Salida:** es la obtención del producto o servicio.
- ◇ **Retroalimentación:** es la respuesta del producto servicio que ofreció el sistema y que en un momento dado es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida.
- ◇ **Medio Ambiente:** es todo aquello que rodea al sistema, son las fuerzas externas que influyen en las decisiones del mismo: aspectos sociales, culturales, políticos, etc.

Los sistemas pueden **clasificarse** de acuerdo con ciertos criterios:

- ◇ Por su **constitución**, pueden ser físicos o abstractos.
- ◇ Por su **naturaleza**, pueden ser cerrados o abiertos.



- ◇ Por su **respuesta**, pueden ser pasivos, activos y reactivos.
- ◇ Por su **movilidad interna**, pueden ser estáticos, dinámicos y homeotáticos.
- ◇ Por la **predeterminación de su funcionamiento**, pueden ser probabilísticos y determinísticos.
- ◇ Por su **grado de dependencia**, pueden ser dependientes, independientes e interdependientes.

El concepto actual de sistemas organizacionales no acepta la existencia de un sistema cerrado, todo sistema necesita de energía e insumos para trabajar, además de la influencia del medio ambiente para retroalimentarse y perfeccionarse constantemente. La organización es considerada como sistema abierto, por lo tanto cumple con las siguientes características:

- ◇ La organización como sistema abierto necesita de importación de energía es decir necesita de sus proveedores, profesionistas, necesidades de la sociedad, etc.
- ◇ Su comportamiento se considera probabilístico y no determinístico.
- ◇ Sus fronteras o límites no están definidos físicamente.
- ◇ Sufre morfogénesis, modifican su estructura constantemente.
- ◇ Equidad y afinidad.
- ◇ Considera un estado constante homeostático.

La TGS nos permite apreciar la forma en que la organización va a lograr sus objetivos a través de una filosofía de integración, de ayuda mutua. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada, el modelo debe ser integral respondiendo a las necesidades de su organización. No olvidemos que en una organización todos somos clientes internos y que cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás. 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 teoría general de sistemas ha generado una serie de **modelos administrativos**, uno de los más completos es el de los autores Kast y Rosenzweig, este modelo concibe a la organización como un sistema compuesto en cinco subsistemas: subsistema técnico, de metas y valores, estructural, psicosocial y el subsistema administrativo.

La escuela de sistemas representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad. Se propuso que para comprender los fenómenos se requiere no solo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno. La teoría de sistemas impactó en una amplia gama de disciplinas científicas por que los modelos, concepciones y principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etc.

2.7. Escuelas del humano-relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional

- **La escuela humanista de la administración**

La escuela de la administración científica se ha desarrollado bajo un enfoque técnico, es decir, uno de los aspectos más importantes fue concebir la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa. Cuando hablamos de ingeniería es porque realmente esta disciplina del conocimiento humano fue la que dio origen a los primeros estudios de la administración de empresas, es entonces que la ingeniería se consideró la ciencia madre de la administración. Más tarde con las investigaciones y experimentos que aplicaron los esposos Gilbreth la situación de este período científico y netamente



técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. Frank y Lilian Gilbreth en sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (*the best way*) incluyó aspectos de psicología industrial y de esta manera no solo mejoraron los procedimientos de trabajo sino también evitaron a lo máximo la fatiga humana y con ello minimizaron los riesgos de trabajo.

Este cambio de paradigma de la administración científica, dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente en la empresa. Creándose de esta manera una nueva corriente del pensamiento administrativo: “el humanismo”.

En la corriente humanística de la administración, el individuo es considerado como el recurso más importante de la organización y a partir de esta nueva óptica comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones con el fin de observar las conductas y el comportamiento del trabajador en grupo en un principio y de manera individual más tarde. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos de los autores que sobresalen en esta época.

Sin duda alguna, el experimento que identifica a esta corriente fueron los trabajos realizados en la *Western Electric* por el psicólogo Elton Mayo.

Estos trabajos tuvieron por objetivo en un principio definir la relación existente entre los factores físicos y la productividad, pero los resultados fueron más allá de sus expectativas y se encontraron con un factor poco común y aceptable en esos momentos: el factor psicológico. A partir de esta reflexión se llevaron a cabo cuatro experimentos más que tuvieron como objetivo observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo así como las respuestas de los mismos ante diferentes tipos de estímulos que iban desde los materiales hasta los más insignificantes como aumentar o disminuir descansos, luz interna en los talleres y recortar jornadas laborales.



Las conclusiones obtenidas en este experimento fueron las siguientes:

- ◇ El nivel de operación es resultante de la integración social.
- ◇ El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, manifiesta un comportamiento social.
- ◇ Las recompensas y las sanciones sociales, son de mayor importancia que las económicas.
- ◇ La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por grupos informales.
- ◇ El contenido y la naturaleza del trabajo tiene enorme influencia sobre la moral del trabajador.
- ◇ La faceta emocional juega un papel importante en los estudios de la organización.

Kurt Lewin fue otro de los autores más renombrados de esta corriente, entre sus aportaciones más importantes encontramos sus estudios de la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio, investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones.

Este autor se convierte en el puente existente en la historia del pensamiento administrativo entre la escuela humanista y la corriente estructuralista. Con su visión del gestalt, permite analizar los pensamientos y acciones del individuo desde un contexto grupal y no individual. Pudiendo así resolver muchas dudas de todo aquello que le rodea.

➤ **Humano relacionismo**

Según Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, El **neo-humano relacionismo** o llamado también teoría del comportamiento (teoría behaviorista), se define como el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional, esta corriente administrativa surge al



final de la década de los años 40's del siglo XX, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifiesta con una oposición fuerte a la teoría clásica; al igual que arremete contra la teoría de las relaciones humanas criticando a esta última como una acción romántica de los problemas formales dentro de la organización.

Sus orígenes están fuertemente ligados con los trabajos de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como con las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*"El grupo Humano"*), esta nueva corriente marca el más fuerte énfasis de las ciencias de la conducta (psicología organizacional) en la teoría administrativa así como en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles, a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa, 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 cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros. Por lo tanto los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se **fundamenta** en el estudio de la **conducta individual de las personas**, y para poder explicar dicha conducta individual se hace necesario realizar un estudio sobre la motivación humana.

La **motivación humana** es uno de los temas fundamentales de la teoría del neo-humano relacionismo, para ello es fundamental elaborar un estudio con respecto a las necesidades, el ser humano está inmerso en un sin fin de necesidades



complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano, en dirección a ciertos **objetivos personales**. Estas necesidades son satisfechas parcialmente, porque el individuo siempre encontrará nuevas necesidades, esto lo convierte en un ser insatisfecho: ávido de éxito, poder y realización; es por ello la importancia de que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Los principales exponentes de **la teoría del comportamiento** fueron:

- a) Abraham H. Maslow
- b) Frederick Herzberg
- c) Douglas M. McGregor

a) Abraham 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.

Antes de continuar con esta teoría, es importante definir que es necesidad. La **necesidad** se puede considerar como un estado de desequilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando se da cuenta de que carece de algo.

Maslow en su teoría nos plantea una jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles en un orden de importancia y de influencia, dicha teoría se puede visualizar como una pirámide. En la base se encuentran las necesidades fisiológicas o llamadas necesidades inferiores, y en la cima se encuentran las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas.

En el orden correspondiente tenemos que existen:



- ◇ **Necesidades fisiológicas:** comer, dormir, abrigo, deseo sexual entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo; están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.
- ◇ **Necesidades de seguridad:** indican la preocupación por la estabilidad, la protección contra todo lo extraño que aceche sus intereses.
- ◇ **Necesidades sociales:** cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas el individuo tiene la necesidad de afiliación, de asociación de participación, de afecto, de amor. Cuando no se satisfacen estas necesidades el individuo se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodea.
- ◇ **Necesidades de estima:** es la posición, el status en que se valora el individuo; comprende la autopercepción, la autoconfianza, incluye también el deseo de fuerza, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Si no resuelve estas necesidades el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.
- ◇ **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la pirámide. El individuo se crea retos en todo lo que emprende, la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son su carta de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Cuando el individuo no encuentra su autorrealización se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas; definitivamente será sumamente conflictivo en todos los ámbitos en que se presente, ya sea en la familia como en sus centros de trabajo.



Según Maslow la satisfacción de las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no producen comodidad, por el contrario desatan una serie de disgustos ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo, las personas no dejan de desear, éstas necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos.

Las personas pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, es más, pueden regresar de un nivel superior a un nivel completamente inferior; un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo, el individuo de pronto se siente amenazado y regresa al nivel de seguridad desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría; por ejemplo Maslow no precisa a que nivel pertenece el dinero como incentivo: realmente el papel que juega el dinero es variable, ya que para algunos es preponderante para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas. En cambio para otras personas el dinero se relaciona con la autorrealización. Por ejemplo, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, el dinero representa el medio para satisfacer ese anhelo.

Lo que si es cierto es que su teoría fue tan importante y tan instructiva para los administradores que a través de ella se determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana e indica las condiciones que deben cumplir los administradores para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

b) Frederick Herzberg

Autor de la teoría de los dos factores o llamada también teoría dual de la motivación. Herzberg a finales de los años 50's del siglo XX, llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de doscientos ingenieros y contadores.



Herzberg colocó las respuestas manejando dieciséis factores en dos partes (izquierda y derecha); del lado derecho se obtuvieron los factores que se relacionaban con la satisfacción del trabajo y del lado izquierdo con la insatisfacción del trabajo. El objetivo principal es explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. A estos les llamó **la teoría de los dos factores**, a continuación analizaremos cada uno de estos factores:

Los factores higiénicos: llamados también factores extrínsecos, ya que se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona, abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas ya que son administradas y decididas por la empresa. Los principales son: el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera.

Cuando los factores higiénicos 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. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Llamados también factores de insatisfacción por estar más relacionados con la insatisfacción.

Factores motivacionales: llamados también factores intrínsecos, ya que se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores están bajo el control del trabajador, puesto que se relaciona con lo que él hace o desempeña. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, responsabilidad, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y depende de las tareas que el individuo hace en su trabajo.



Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados así como definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos tanto de reto como de oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta, tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Cuando 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 por ende sea más creativo propone el “enriquecimiento de tareas”, o también llamado “enriquecimiento del cargo”. El cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen Herzberg supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además no toma en consideración la individualidad de los factores, ya que para algunas personas un factor produce satisfacción lo que para otros produce insatisfacción.

Hablando positivamente la teoría amplía el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

c) Douglas M. Mcgregor



Como introducción a este autor es importante mencionar la existencia de varios estilos de dirección, es decir, hay varias formas de llevar a cabo la administración de las personas con base en el comportamiento humano organizacional. Esta forma de dirigir, no solo moldea el comportamiento humano sino la forma como se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades.

Douglas M. McGregor uno de los más famosos investigadores (*Massachusetts Institute of Technology*) de la conducta humana de la administración, escribió *El lado humano de la empresa*, y en su 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) y por otro, un estilo de dirección basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser conciente 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.

Teoría X

Llamada también la teoría de las suposiciones tradicionales de la conducta humana se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. En esta teoría considera al hombre con las siguientes características:

- a) El hombre es indolente, perezoso por naturaleza, le desagrada en si el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- b) El hombre tiene falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades; es dependiente y prefiere ser dirigido, desea ante todo seguridad.
- c) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- d) Es incapaz de auto controlarse, esto genera ser controlado por la dirección; por lo regular es bajo amenazas y castigos con el fin de



hacerlos que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.

La teoría X, refleja un estilo de dirección dura, rígida y autocrática que considera a las personas como meros recursos o medios de producción. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con ciertos esquemas y estándares, considerando únicamente los objetivos de la empresa y dejar pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida. Es un ejemplo clásico del Taylorismo o escuela científica de la administración. La dirección se obligará a crear todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego, no aceptará sugerencia alguna, ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo.

Bajo esta teoría el trabajador se mal acostumbra a ser dirigido, toda la culpa la tendrá siempre la dirección; no obstante el salario es el único estímulo válido, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, de vigilancia y de control. Si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.

Teoría Y

En contraposición de la teoría X es la concepción moderna de la administración, se basa en ideas y premisas actuales. Considera al ser humano como:

- a) Un individuo que no esquivo sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral. El trabajo lo considera tan natural como el descansar o el jugar.
- b) Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras empresas.



- c) Los trabajadores tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos es un factor importante para lograr los objetivos tanto organizacionales como personales.
- d) Tienen un alto grado de creatividad e imaginación, esto es no solo el producto de un individuo independiente o auto controlado, sino de una organización conciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Definitivamente, administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, no solo en el ámbito lucrativo, también en el desarrollo de su factor humano ya que propone como lo vimos en los puntos anteriores un estilo de administración altamente participativo, democrático, basado en valores humanos y sociales; plantea una administración por objetivos, que realiza la iniciativa individual. Administrar bajo estas condiciones es el proceso de crear oportunidades y de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas.

Finalmente la teoría Y se aplica generalmente en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, destacando las siguientes:

- a) Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- b) Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración o significado del trabajo.
- c) Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.
- d) La autoevaluación del desempeño.

El estudio del comportamiento humano ha generado una serie de corrientes modernas de la administración tales como: la administración por objetivos, el *empowerment*, los equipos autorregulados de trabajo, el *jamming*, y ¿por qué no?,



todas las demás teorías que declaran el buen liderazgo organizacional. Es vasto todavía el cúmulo de teoría y autores que faltan analizar, pero el objetivo principal de este tema fue sensibilizar al alumno en la importancia del estudio del comportamiento organizacional a través de un análisis de la conducta individual. Todo ello para crear escenarios adecuados a la productividad de una organización.

➤ **Desarrollo Organizacional (DO.)**

Uno de los estudiosos en esta estrategia de cambio planificado es Warren Bennis, nos puntualiza que el DO es una respuesta a lo que nosotros llamamos cambio, este análisis del cambio no es nada nuevo, ya en el primer tercio del siglo pasado era motivo de estudio organizacional, Kurt Lewin específicamente crea la teoría del cambio. Es entonces que a partir de estos estudios los investigadores se dan cuenta que en todas las organizaciones y países existen una resistencia natural al cambio, por ello entonces el DO busca educar a la gente, y a la vez genera una **estrategia para cambiar** (descongelar, diría Lewin) **la cultura organizacional**, todo ello con el fin de preparar tanto a las organizaciones como a las sociedades para recibir la ola de nuevas tecnologías, ideologías y estilos de vida.

Este cambio organizacional tiende a generar mayor cooperativismo entre los trabajadores, exhortándolos a integrarse a las decisiones de la empresa. El concepto de trabajador cambia por el de colaborador. El concepto de empresa autocrática cambia al de organización flexible.

Finalmente los escenarios que busca el DO están basados en la implementación de mecanismos de trabajo en el cual se manifiesta una alta participación, colaboración y competencia controlada entre las unidades integrantes del sistema.

2.8. Teoría organizacional y teoría de la contingencia

➤ **Teoría organizacional**



Las organizaciones son extremadamente heterogéneas, de variados tamaños, características, estructuras y objetivos diferentes, por ello existe un campo del conocimiento humano que estudia las organizaciones en general llamado **Teoría de la organización**.

Las organizaciones son entes dinámicos, la sociedad misma es un conjunto de organizaciones, y la dinámica social dicta la evolución de las organizaciones. Esta evolución exige una serie de herramientas y controles que dirijan de manera eficiente los esfuerzos de modernización social-organizacional. Estas directrices que marcan un binomio interesante: evolución y control no es más que la misma administración de las organizaciones. La administración de las organizaciones crea instrumentos, personal calificado y escenarios idóneos para la eficiencia de las mismas.

Una sociedad debe ser competitiva, la eficiencia no basta, la competitividad no es una moda, es el engrane que permite comunicarse, vender, competir y ser aceptado en los mercados mundiales. La competitividad se logra a través de una administración competitiva, es decir a través de una administración integral y humana.

Es entonces que uniendo el primer concepto (teoría de la organización) con esta nueva reflexión, tenemos por resultado un nuevo concepto: la **Teoría General de la Administración (TGA)**, se define de manera concreta como el estudio de la administración de las organizaciones.

La TGA es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, sin importar donde se aplica, ya sea en organizaciones lucrativas o no lucrativas. La TGA estudia la administración de las organizaciones.

La TGA comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto, ha evolucionado dando paso a otras



teorías y enfoques con el fin de completar las cinco variables en que se basa su estudio general: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología. Cada teoría, hasta nuestros días, busca enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario todas las demás.

Todas las teorías son actualmente vigentes dado que las mismas organizaciones son multifacéticas. El administrador debe manejar actualmente las teorías administrativas para tener un mundo de alternativas para cada situación. Pensemos, por ejemplo, en cómo las empresas actuales utilizan los mismos principios de administración científica y estructura organizacional en los talleres de montaje.

La organización como un todo puede ser explicada a través de la teoría burocrática, sus supervisores son preparados según enfoque de teorías del humanismo y los gerentes se preocupan con conceptos de la teoría del comportamiento organizacional. En fin, nos damos cuenta de que los enfoques de la teoría general de la administración están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las variables ya descritas anteriormente —tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente— o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna.

El desafío que tienen que enfrentar en el futuro nuestras organizaciones y por ende, la teoría general de la administración, está plasmado en los siguientes puntos:

- crecimiento de las organizaciones
- competencia más aguda
- sofisticación de la tecnología
- tasas elevadas de inflación
- internacionalización de los organismos



Las organizaciones, en su dimensión de entes económicos y sociales, tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, es decir, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etc.), de forma óptima y útil. Actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

➤ **Teoría de la contingencia**

Según el diccionario enciclopédico Grijalbo, contingencia es una condición de que las cosas puedan suceder o no . Contingente es aquello cuya existencia depende otro. Por lo tanto la contingencia será materia de experiencia para el administrador y no resultado de conocimiento razón atribuyente.

En la práctica administrativa en ocasiones no podemos predecir con exactitud ciertos eventos, por ejemplo no podemos predecir que exista una devaluación de nuestra moneda a tal fecha, pero si a través de las condiciones económicas que actualmente experimentamos a diario y la existencia de eventos políticos y sociales nos van indicando en que momento podríamos pensar en una devaluación y con ello las respuestas lógicas de instituciones financieras como la Bolsa Mexicana de Valores y la banca de primer piso por ejemplo. Esto sería entonces cuando amerite considerar una administración por contingencias.

Es por ello importante considerar en una buena planeación situaciones que afecten a nuestra sociedad y a nuestra empresa en particular. Al prever estas situaciones, tener listos los recursos que permitan hacer frente a esa situación extraordinaria. Es entonces que en lugar de responder espontáneamente al problema, podamos enfrentarlo con toda la calma que se merece y con las condiciones más a nuestro favor.

Según Chiavenato, la teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo es



dependiente . El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” al mismo tiempo que la organización, se prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

1. **Ambiente general:** es el macroambiente, mejor conocido como, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.
2. **Ambiente de tarea es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización.** Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:

- ◇ proveedores de entradas
- ◇ clientes o usuarios
- ◇ competidores
- ◇ entidades reguladoras



Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La **estructura** y el **comportamiento organizacional** son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- ◇ nivel institucional o nivel estratégico
- ◇ nivel intermedio
- ◇ nivel operacional

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan coacciones inherentes a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difiere, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.

Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan minimizar las contingencias y tratar con las contingencias necesarias, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.³

2.9. La producción flexible

Un Sistema de producción flexible (SPF). Es un sistema integrado por máquinas y herramientas enlazadas mediante un sistema de manejo de materiales

³ George Claude, *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 201.



automatizado y operado automáticamente con tecnología convencional o al menos por un CNC (control numérico por computador).

➤ **Descripción**

Un SPF consta de varias máquinas-herramientas controladas numéricamente por computador donde cada una de ellas es capaz de realizar muchas operaciones debido a la versatilidad de las máquinas-herramientas y a la capacidad de intercambiar herramientas de corte con rapidez (en segundos), estos sistemas son relativamente flexibles respecto al número de tipos de piezas que pueden producir de manera simultánea y en lotes de tamaño reducido (a veces unitario). Estos sistemas pueden ser casi tan flexibles y de mayor complejidad que un taller de trabajo y al mismo tiempo tener la capacidad de alcanzar la eficacia de una línea de ensamble bien balanceada.

Las herramientas pueden ser entregadas al SPF tanto en forma manual como automática. Por ejemplo a través de vehículos guiados automatizados.

Los SPF disponen de un sistema de manejo de materiales automatizado que transporta las piezas de una máquina a otra hacia dentro y fuera del sistema. Puede tratarse de vehículos guiados automáticamente (AGV) conducidos por alambre de un sistema transportador o de carros remolcados por línea y por lo general intercambian de plataforma con las máquinas.

El empleo de los SPF permite flexibilidad productiva, gestión en tiempo real y acelerado nivel de automatización general, así que una celda en línea es en resumen aceptar el ingreso de materia prima y sacar productos listos para ser ensamblados. Hay que decidir sobre la distribución de planta de SPF, tiene que especificar los números y el diseño tanto de las plataformas como de los distintos tipos de accesorios, se tiene que crear y organizar la planeación, la programación y las estrategias de control para operar el sistema. Las especificaciones del diseño así como las necesidades cambian, lo cual ocasiona que los diseños iniciales de un SPF varíen mucho. Después de la creación y subsiguiente implantación del diseño



de SPF, los modelos resultan también útiles para establecer y programar la producción a través del sistema.

Así mismo se han manejado en la planeación o estructuración de un SPF para determinar los tipos de piezas que se deben seleccionar para maquirarlos de manera simultánea en un período próximo. Se ha recurrido a modelos matemáticos en la programación de un SPF para establecer la secuencia de la entrada optima de las piezas y una secuencia optima en cada máquina-herramienta dada la mezcla actual de piezas. Los temas de control de un SPF involucran el monitoreo en tiempo real, para asegurarse de que el sistema se desempeñe como uno piensa y que se ha logrado la producción esperada.

2.10. Administración de la tecnología y la innovación

La tecnología siempre ha ocupado un papel importante, básico en la evolución del ser humano, la tecnología fue el parte aguas del estudio de la administración empírica vs científica. La tecnología genera nuevas estructuras sociales y empresariales exigiendo así a la administración ponerse al día para controlar todas aquellas prácticas que se van generando con este concepto.

Hoy en día, lo que tardó mucho tiempo en los albores de la revolución industrial de agrupar a todos los trabajadores bajo un techo, se está convirtiendo en un escenario obsoleto para muchas empresas. El trabajador virtual o *e-work* se convierte en una práctica cada vez más común para muchas organizaciones. Tan solo en la nuestra Facultad para realizar estos materiales didácticos tenemos trabajando en casa a no menos de cien maestros en todas las disciplinas, más correctores pedagógicos y de estilo. Todos ellos cómodos y sin que tengamos que gastar recursos (espacio, equipos de cómputo, luz, agua, servicios, libros, papelería, etcétera) en ello para su elaboración del material. Lo único que se necesita es una administración de este escenario.



Con la tecnología nos damos cuenta de que ya no es necesario contactar directamente a un empleado para tomar decisiones, hay edificios inteligentes que nos dan servicios de diferente índole: reservaciones, información de saldos, obtención de efectivo las veinticuatro horas, información vía *e-mail*, portales con la información las veinticuatro horas, los trescientos sesenta y cinco días del año, pedidos automáticos de acuerdo a existencias controladas por *software*, empresas automatizadas por completo.

En fin, estamos todavía en el comienzo de nuestra era tecnológica, recordemos que nuestros antepasados tuvieron lo suyo con la Revolución Industrial, esta era es muy prometedora, pero también al igual que en ésta revolución, estamos marginando al factor humano, si no administramos a nuestro personal adecuadamente lo convertiremos en un mínimo de tiempo, en un recurso obsoleto y no es culpa de ellos, sino de culpa de la empresa, más que falta de visión y de planeación es un problema de responsabilidad social, somos nosotros los responsables del crecimiento de nuestra fuerza laboral. Aprovechemos la tecnología, pero también capacitemos a nuestro personal, para que evolucionen paralelamente, al fin los beneficios para la empresa serán mayores a largo plazo.

2.11. Administración estratégica

Cuando se administra una organización se consideran en tiempo y espacio todos aquéllos factores necesarios para el logro de los objetivos. La administración es en la **práctica el proceso** de planear, organizar, dirigir y controlar. De todos estos elementos, la planeación es la que va a dirigir el destino (su futuro) de los otros tres elementos. Recordemos además la unidad anterior cuando mencionamos la unidad temporal de la administración; aplicándolo en este caso, cuando planeamos (ya sea a corto o a largo plazo) estamos considerando la organización (actual) al realizar una estructura funcional de trabajo, estamos dirigiendo (presente) y controlando nuestros proyectos (para el futuro). Repasemos, la planeación va a permitir que nuestro trabajo esté asegurado a corto, a mediano y/o largo plazo. Es entonces, cuando hablamos de largo plazo, nos estamos refiriendo a una



administración estratégica que está formada por planes a largo plazo (tiempo) y que considera en su mecanismo funcional a todas las áreas de trabajo (espacio).

Mencionaremos algunas características que nos permitirán identificar este tipo de administración:

La **Administración Estratégica** considera que:

- Las decisiones y los planes a largo plazo son responsabilidad exclusiva de los altos directivos.
- Para elaborar un concepto estratégico es necesario considerar en la información todos los factores externos que pueden afectar a la empresa.
- Es necesario elaborar un estudio FODA, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa. Esto con el fin de evaluar a la empresa actualmente, y saber a donde puede ir considerando períodos largos y cortos.
- Es importante contar con una cultura organizacional con el fin de promover el compromiso (parte de la visión a largo plazo) por parte de los miembros de la empresa. Esta cultura nos permite ventilar los valores, la responsabilidad social a la cual está sometida estratégicamente la empresa, así como la elaboración de su misión y visión de la misma.
- El concepto estratégico es sinónimo de actualización y mantenimiento de objetivos, misión, visión y planes por lo menos cada año.
- Es imperante contar con especialistas de cambio organizacional, así como de desarrollo organizacional con el fin de desarrollar la administración más adecuada a la empresa, sensibilizar al personal, educar y capacitar a todos los niveles de la organización e implementar los cambios.



2.12. Administración y sociedad del conocimiento

La administración (científica o empírica) ha pasado por diferentes tipos de sociedades, esta herramienta ha estado presente desde que nuestro planeta vio nacer los primeros grupos humanos que se unieron para sobrevivir, para después ser más funcionales y poderosos. Primero la administración tuvo un papel importante en aspectos agrícolas, de gobierno, mercantilistas y militares; más tarde la administración vio nacer la era industrial, una sociedad donde gobernaban grandes empresarios, se levantaron emporios industriales y financieros, una sociedad que no ha muerto (ni la agrícola), pero que ha generado con sus propios adelantos tecnológicos y desarrollo social una nueva generación, una sociedad con intereses y características especiales: la sociedad del conocimiento. Muchos estudiosos (no necesariamente sociólogos) profetizaron esta sociedad, no era difícil pensar en las consecuencias del avance inmesurado de la tecnología, desde los años 50's del siglo pasado, ya la generación de tanta información se había convertido en un problema, gente como C. West Churchman, pensaba sistematizar la mayor parte de los gobierno de América. No solo la información generada por la sociedad ha sido la causante del nacimiento de esta sociedad, también la apertura a la educación de millones de personas en todo el mundo, el conocimiento se ha extendido a lo largo y ancho del planeta, el conocimiento ha favorecido a todos los niveles económicos de los países industrializados y los llamados subdesarrollados.

Encontramos ejemplos extremos en donde la industria de las plataforma de juegos virtuales como son el *Play Station*, *Game Cube* o *X Box* son trabajadas y dirigidas por adolescentes y jóvenes de escasos veinte años que con un alto grado de conocimiento en *software* así como *hardware* han construido un emporio industrial y económico de esta rama de la diversión. *Hackers* que hacen temblar a gobiernos completos en sus sistemas tanto de seguridad nacional como de centros financieros. Jóvenes dirigentes en todos los campos de la sociedad se han convertido en verdaderos líderes del conocimiento, promoviendo sus ideas y control de sociedades completas.



Todo lo anterior es un ejemplo claro de lo que estamos viviendo actualmente en las sociedades del conocimiento, por supuesto que sigue imperando la sociedad industrial, de hecho es uno de los pilares importantes para desarrollar la sociedad del conocimiento, pero ya no es la única. Se dice que esta sociedad puede crear graves conflictos sobre todo en países subdesarrollados, ya que existe un grupo numeroso de la población que no encaja con las características de esta sociedad del conocimiento, son individuos de diferentes edades que no cuentan con una educación suficiente para trabajar en áreas del conocimiento. Cuando se habla del mundo rural con mayor razón está tan alejado de esta sociedad del conocimiento que en ocasiones podríamos pensar que no existe dentro de sus puntos de referencia. Pero estas aseveraciones son reflexiones huecas, realmente la sociedad del conocimiento no puede subsistir sin las demás sociedades (industrial y agrícola), nadie es independiente, nadie deja de comer, ni de vestir, ni de obtener insumos para construir los *hardware* tan necesarios hoy en día para estar al día en la ciencia. Esto significa entonces, que la inversión de este tipo de sociedad tiene que ser pareja, aunque su mundo sea elitista (cada vez menos) y esto se está viendo en los esfuerzos de un gobierno mexicano que busca actualizar el paradigma de la educación básica, a través de un mundo virtual aplicado a la educación; mucha gente se mofa y algunos otros atacan esta decisión, lo que no saben es que en el futuro de igual manera tecnificado, será presa de una sociedad del conocimiento marginadora y cada vez con menos oportunidades de empleo.

Bibliografía del tema 2

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 4ª ed., México, McGraw-Hill, 1998, 687 pp.

CLAUDES S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7ª ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.

GRAHAM, Pauline, *Mary Parker Follet precursora de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1997, 307 pp.

Grijalbo, *Diccionario Enciclopédico*, Grijalbo S.A. España, 1986, II t.



HARWOOD F., Merrill, *Clásicos en Administración*, 8ª reimpr. de la 1ª ed., México, Limusa-Noriega Editores, 1990, 459 pp.

HERSCHER, Enrique G, *Pensamiento sistémico*, México, Granica, 2003, 270 pp.

Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988, 754 pp.

LUTHANS, Fred, *Introducción a la Administración*, México, McGraw-Hill, 1984, 450 pp.

RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2ª ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.

Actividades de aprendizaje

A.2.1. Con la información de este documento y la bibliografía sugerida elabora un mapa conceptual de los principales conceptos de este tema.

A.2.2. Elabora un escrito titulado: “*La importancia del factor humano en las organizaciones*” compártelo a través del foro con tus compañeros y asesor. Organiza un *chat* al respecto para conocer los puntos de vista de cada uno.

A.2.3. Dibuja o escanea un mapamundi e identifica las principales aportaciones de las culturas primitivas y modernas a la administración. No olvides señalar país, cultura, año y aportación a la administración.

A.2.4. Elabora un estudio sistémico de la empresa donde laboras o la escuela donde estudias, utiliza el modelo de Kast y Rosenzweig.

A.2.5. Elabora una tabla en donde identifiques las características de una administración por contingencia y una administración situacional.

A.2.6. Observa la institución en donde te desenvuelves y define el tipo de enfoques administrativos que prevalecen. Recuerda que tenemos el técnico, humanístico, social y virtual.



A.2.7. Realiza una lectura en equipo el libro de “*La tercera ola*” de Alvin Toffler, subraya y elabora un cuadro con respecto a los principales eventos históricos que toca esta obra, resalta las aportaciones a la administración que la historia a heredado a la humanidad.

A.2.8. Investiga por lo menos diez empresas mexicanas que hagan uso de la tecnología en sus servicios al cliente, exigiendo así a las demás empresas, clientes y proveedores, a administrarse bajo esa tecnología. Elabora un reporte, compártelo con tus compañeros.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica cómo a partir de la Revolución Industrial se originaron los primeros intentos de construir una ciencia de la administración.
2. Explica los conceptos y las técnicas Tayloristas, con relación a la simplificación del trabajo.
3. Describe en qué consiste el enfoque psicológico que se le da a la administración en la escuela de las relaciones humanas.
4. Describe las aportaciones de Mary Parket Follet a la administración.
5. Indica los antecedentes y las características de la escuela estructuralista.
6. Explica las características del Modelo Burocrático propuesto por Max Weber.
7. Indica las aportaciones y limitaciones de la Escuela Empírica.
8. Señala los orígenes de la Teoría General de Sistemas.
9. Enunciar el proceso a seguir para la Toma de Decisiones.
10. Enumerar los supuestos de la Teoría Y.
11. Explicar los factores motivacionales propuestos por Frederick Herzberg.



Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- | | | | |
|-----|--|---|---|
| 1. | La escritura fue una invención de la cultura griega con el fin de llevar un control sobre las transacciones de impuestos con el pueblo. | V | F |
| 2. | Frederic Lane escribió en la época medieval dos obras: <i>Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance</i> , Andrea Barbarigo: <i>Merchant of Vence</i> . Estos textos permiten analizar aspectos del comercio de esa época. | V | F |
| 3. | El estudio de tiempos y movimientos es la base principal para comprender la necesidad del estudio de métodos de trabajo. | V | F |
| 4. | La teoría clásica de la administración se identifica por los estudios elaborados con respecto eficiencia y manejo de grupos de trabajo. | V | F |
| 5. | La técnica de la producción flexible considera aspectos de materiales-instrumentos con ciertas condiciones automatizadas. | V | F |
| 6. | La administración estratégica se centra en la elaboración de programas y planes de trabajo operacionales. | V | F |
| 7. | La teoría organizacional estudia y analiza la administración de las organizaciones y su importancia en la sociedad. | V | F |
| 8. | Los principales exponentes de la escuela estructuralista fueron Etzioni, Mayntz y Herzberg. | V | F |
| 9. | Un sistema es un conjunto de elementos que conforman la estructura organizacional. | V | F |
| 10. | El PERT y el CPM son algunos modelos matemáticos para la planeación y control de programas. | F | V |





TEMA 3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PRÁCTICA Y APRENDIZAJE EN LA CONTADURÍA

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno comprenderá e interactuará dentro del proceso administrativo, sus usos y recursos.

Temario detallado

- 3.1. Planeación
 - 3.1.1. Definición
 - 3.1.2. Principios
 - 3.1.3. Componentes
 - 3.1.4. Técnicas
- 3.2. Organización
 - 3.2.1. Definición
 - 3.2.2. Principios
 - 3.2.3. Componentes
 - 3.2.4. Técnicas
- 3.3. Dirección
 - 3.3.1. Definición
 - 3.3.2. Principios
 - 3.3.3. Componentes
 - 3.3.4. Técnicas
- 3.4. Control
 - 3.4.1. Definición
 - 3.4.2. Principios
 - 3.4.3. Componentes
 - 3.4.4. Técnicas



Introducción

La administración como ciencia exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación así como en la elaboración de sus teorías que rompen con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Estas son algunas de las características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica después del 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 es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo, ha sido un modelo a seguir por generaciones, fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, a partir de ese momento, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a esta una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particulares a las necesidades de las organizaciones.

3. El proceso administrativo como práctica y aprendizaje en la contaduría

El contador como administrador y responsable de las organizaciones debe considerarse no simplemente conocedor del área en que se desenvuelve, sino que debe de mostrar una capacidad de pensamiento, orden y sistematización al analizar los problemas. El uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y se preocupa por crear generaciones que moldeen el **paradigma organizacional** con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuales son los elementos que lo componen, en este caso todo proceso como tal está formado por etapas, es decir, un proceso es un conjunto de etapas al igual que un



procedimiento, nada más que en este caso el proceso es cíclico, es decir, donde termina la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo este proceso, tantas veces sea necesario en la práctica administrativa. Al repetirse el proceso, este nuevo proceso viene retroalimentado con el anterior, es decir que la última etapa llamada control me va a servir para poder planear mi nueva jornada de trabajo.

En la **figura 3.1.** nos percatamos del orden de estas etapas o elementos básicos de la práctica administrativa:

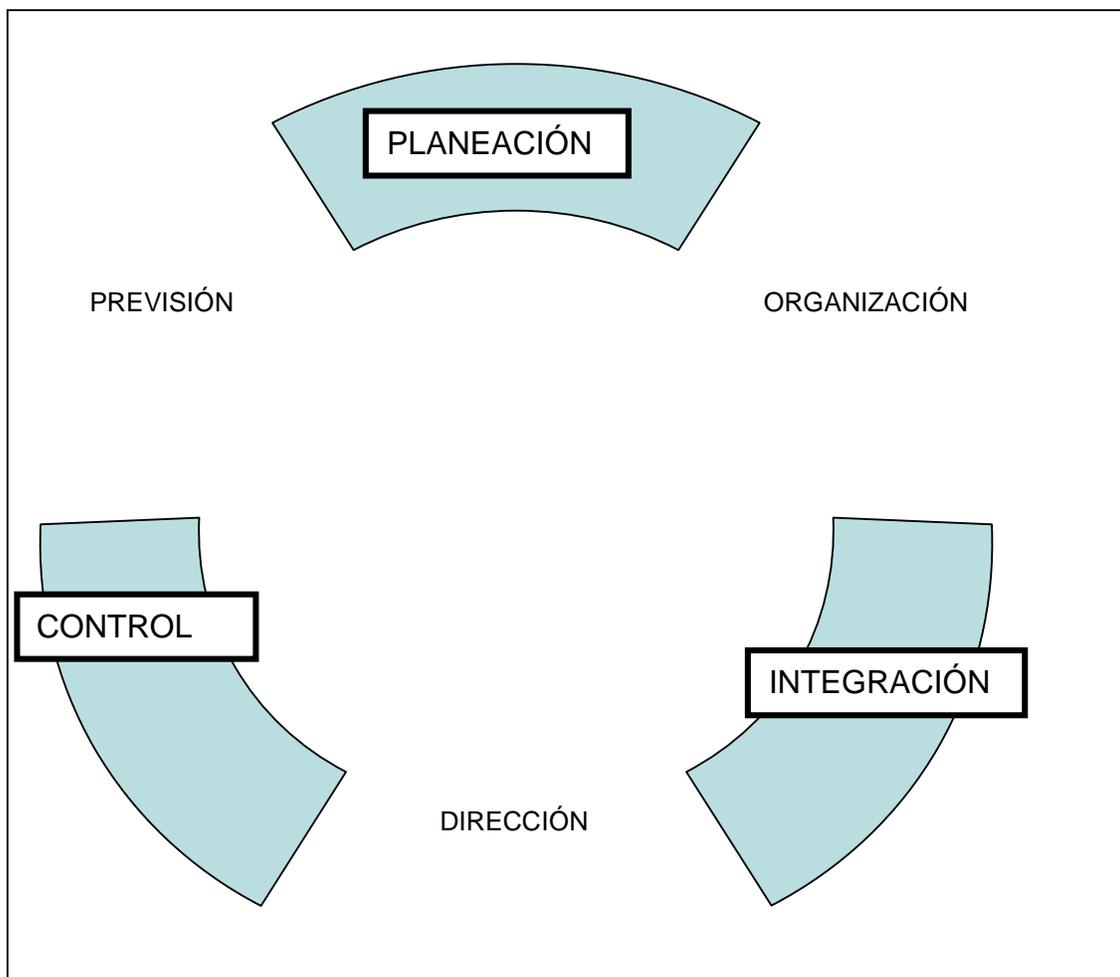


Figura 3.1. Etapas del proceso administrativo⁴

⁴ *Apuntes de Administración II*, elaborados por la FCA UNAM, año 2006.



En la práctica encontraremos que académicamente solo se mencionan por lo general cuatro elementos: planeación, organización, dirección y control.

Entonces ya con estos antecedentes podemos construir de manera libre alguna definición de lo que se conoce como proceso administrativo:

Se le conoce como **proceso administrativo** al conjunto de fases o etapas que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

Si el lector decidiera investigar la existencia de los modelos de proceso administrativo, encontraría seguramente más de un modelo, y esto es porque estos modelos están elaborados por autores con diferentes puntos de vista y enfoques que resaltan algunas fases o etapas del proceso. Así tenemos algunos modelos como los siguientes:

| AUTOR | MODELO DE: | ETAPAS |
|------------------------------|---------------|---|
| Henri Fayol | Cinco etapas | Planeación, organización, dirección, coordinación y control |
| Harold Koon'tz | Cinco etapas | Planeación, organización, integración, dirección y control. |
| George Terry | Cuatro etapas | Planeación, organización, ejecución y control |
| David R. Hampton | Cuatro etapas | Planeación, organización dirección y control |
| Agustín Reyes Ponce | Seis etapas | Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control |
| José Antonio Fernández Arena | Tres etapas | Planeación, implementación y control |

Cuadro 3.1. Modelos del Proceso Administrativo.



Como podrá apreciar el lector, no existe un modelo universal, ni para el número de etapas, ni tampoco en la semántica de las mismas, algunos a la etapa de dirección le llaman implementación, otros la conocen como comando y otros ni siquiera la nombran. Algunos otros autores dentro de este proceso mencionan una etapa llamada contratación de personal (Modelo de Megginson). Esta última, para muchos les parecería extraña o errónea, ya que parece más una función de Personal que una fase o etapa del proceso administrativo, pero es válida, porque no existen reglas que prohíban lo contrario.

Al final de este material podrás elaborar tu propio proceso administrativo, recuerda: solo tendrás que empezar con aspectos de planeación y/o previsión y terminar con control.

Sin duda alguna el proceso siendo no solo un instrumento para el logro de objetivos de manera eficiente, permitirá al futuro profesional en Contaduría formarse con:

- Disciplina
- Flexibilidad en todos los procesos gerenciales
- Fundamentos de táctica y estrategia
- Los conceptos básicos de una disciplina administrativa tanto académica como gerencial
- Valores, filosofía y cultura administrativa
- Un gran sentido de universalidad en su práctica profesional

Para finalizar este apartado que te permitió no solo conocer los elementos de la práctica administrativa, llamado también proceso administrativo, sino también reflexionar cual importante es contar con un instrumento que no solo te sirva para trabajar técnicamente sino que también te genere en ti el buen hábito de la disciplina, la creatividad, la aplicación de los valores y formación de una filosofía de trabajo. Como siguiente paso será el conocer de manera profunda cada una de



estas etapas del proceso. Deja anticiparte que solo utilizaremos el modelo clásico de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

Bueno, entonces, comencemos por la primer etapa que se llama planeación:

3.1. Planeación

3.1.1 Definición

Según Agustín Reyes Ponce⁵, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. Con esta definición comenzaremos a analizar y reflexionar con respecto a esta primera etapa de la práctica administrativa.

Por principio, diremos que la **planeación** es una actividad universal, es la primera fase del proceso administrativo que 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 practica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, 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.

⁵ Reyes Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, pp 244



La organización para sobrevivir debe contar con una planeación adecuada, cualquiera que sea la forma bajo la cual plantee sus escenarios de progreso, necesita avanzar mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados coherentes entre sí.

Como función administrativa, la planeación es sumamente importante para el desarrollo de las demás funciones y actividades administrativas, la obtención de los resultados deseados por medio de la colaboración de todos los integrantes de la empresa, requiere normalmente de planeación. Por lo tanto, es función de quien administra, planear los esfuerzos que habrá de hacerse para lograr los resultados que han sido fijados. **Planear es tan importante como ejecutar.** 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 holístico, integral.

Para recalcar la importancia y sus propósitos, mencionaremos algunos puntos, de los que el **uso de la planeación**:

- ♦ La eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación. Una de las principales enfermedades administrativas es la improvisación y la negligencia para tomar las decisiones pertinentes.
- ♦ La planeación es el fundamento de la etapa mecánica de la administración, así como la dirección es la parte medular de la dinámica administrativa.
- ♦ El objetivo o camino concreto es fundamental para determinar las directrices de una organización: en la planeación se define, cuantifica y corrige si es necesario. La planeación genera una estructura que hace posible la realización íntegra y eficaz del objetivo.



La **racionalización** de los planes, 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, es por ello que el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional.

Control sin planeación, simplemente, imposible.

Planear significa ver hacia el futuro y determinar los cursos de acción a seguir, es importante detenernos un momento en cavilar lo siguiente: “un problema no existe aislado”, existe siempre un grupo de problema, es decir, un sistema de oportunidades a través de los cuáles encontramos “*n*” soluciones y por ende la suma de estas soluciones óptimas a los problemas componentes es el resultado que busca la organización.

3.1.2 Principios de planeación

Hay tres principios básicos para el proceso de planeación:

- **Precisión:** Este principio es muy importante. La planeación consiste concretamente en hacer planes, Estos planes deben estar basados en fuentes de información fidedigna, deben estar programadas y proyectadas de acuerdo al análisis formal de los recursos de la organización. Todo ello nos indica que la información no debe ser vaga, debe ser precisa.
- **Flexibilidad.** El principio anterior hablaba de precisión, esto no quiere decir que los planes no cuenten con un margen para los cambios que se susciten en el proceso, a este margen de movilidad se le llama flexibilidad
- **Unidad.** Todos los planes de la organización deben obedecer a un solo plan maestro, llámese misión o estrategia. Toda área de trabajar debe



de funcionar bajo un mismo criterio, política y normas de trabajo, permitiendo así poder evaluar los resultados de acuerdo al objetivo general.

3.1.3 Componentes

Los componentes de la planeación son aquéllos que se encuentran en el desarrollo de su proceso: objetivos, programas, políticas, procedimientos, presupuestos y proyectos.

➤Objetivos

La planeación comprende todo un proceso desde la formulación de los objetivos hasta el establecimiento de los lineamientos a seguir para su logro.

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como hasta donde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Los resultados obtenidos en el proceso de sus labores le parecerán buenos y satisfactorios aunque haya derrochado recursos tanto humanos como materiales. A la larga siempre estará trabajando bajo sentimiento de confusión y fracasos, para evitarlo el administrador de la organización debe establecer claramente los objetivos. Al determinar los objetivos, lo que hacemos en realidad es adelantarnos a los resultados que esperamos. Es lógico, pues, que establezcamos nuestros objetivos para conocer que es lo que esperamos que suceda antes de tomar cualquier iniciativa.

Un **objetivo** es entonces un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.



El objetivo se define como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación⁶. Los objetivos exigen ser claros, 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.

Por otro lado los objetivos se pueden definir como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales⁷, los objetivos organizacionales están considerados dentro de un concepto jerárquico, es decir, que existen objetivos en toda la red organizacional desde los niveles directivos más altos (**objetivos globales**), hasta los niveles operativos más bajos (**objetivos departamentales o específicos**); hay que considerar que en la organización hay demasiados intereses tanto organizacionales como individuales y en ocasiones son incompatibles provocando diversos conflictos dentro de la organización, dentro del grupo de trabajo e inclusive individuales.

La definición operativa de los objetivos:

Un objetivo cuantificado, es una **meta**.

Un objetivo fijado en tiempo, es un **programa**.

Un objetivo fijado en recursos financieros, es un **presupuesto**.

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

Mary Parker Follet los llamaba: **El líder invisible**.

⁶ Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp.164

⁷ Koontz & Weihrich, *Administración. Una perspectiva global*.pp.143



➤ Políticas

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 rutinario, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta; decidir ¿cuál acción debe de tomarse?, ¿en qué momento? y ¿bajo qué condiciones?, son algunas de las disyuntivas que el gerente o algún otro agente de la organización se le presentan al tener trato con su personal, proveedores, clientes, o “x” grupo social. Para actuar en conformidad con las condiciones que impera en la institución, o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sean escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas.

Según la enciclopedia *Encarta 2005*, política es: “La manera de conducir un asunto para alcanzar un fin determinado, cortesía y buen modo de portarse, conjunto de actuaciones efectistas, tacto”.

Otra definición interesante con respecto al concepto de política es la siguiente: “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”⁸.

Por otro lado las políticas son consideradas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”⁹. Las políticas también se consideran como el punto de vista de una organización, una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.

“Las políticas revelan intenciones del administrador, para períodos futuros y se decide antes que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones”.¹⁰

Las políticas de acuerdo a su alcance pueden ser:

⁸ Terry, George, *Principios de Administración*, pp. 230

⁹ Koontz & Weihrich, *Administración. Una perspectiva global*, pp.169

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoques de sistema*. pp. 346



- ❖ Generales: con un alcance amplio y a veces ambiguo.
- ❖ Específicas: cuando son casuísticas y enfocadas a un problema concreto.

Las políticas, según los motivos, se pueden dividir en:

Políticas externas: Son aquellas que se originan para hacer frente a diversos controles y solicitudes de fuerzas ajenas a la empresa, tales como: gobierno, cámaras, sindicatos, asociaciones, tratados.

Políticas internas: Son aquellas que se originan en el seno de la empresa, sirven a la administración para delegar todo tipo de funciones a los subordinados. Se formulan de manera precisa, conciente y generalmente por escrito.

Políticas originadas: Son aquellas que se originan por casos muy excepcionales, que hacen que el gerente pida a su superior instrucciones respecto al manejo de dicho caso. Esto quiere decir “la jurisprudencia administrativa”.

El objeto de las políticas de una organización es orientar, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir por el momento las normas concretas. Dentro de la práctica administrativa trascienden importancia, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, recordemos que una de las definiciones de administración es hacer las cosas a través de otros.

En la elaboración de las políticas, se presentan dos tipos de factores:

| INFLUENCIA INTERNAS | INFLUENCIAS EXTERNAS |
|-------------------------|----------------------|
| Sentimientos personales | Opinión pública |



| Puntos de vista | Políticas del estado |
|-----------------|---|
| Conocimientos | Prácticas de las asociaciones profesionales |
| Experiencia | Valores internacionales |
| Objetivos | Valores sociales |
| Interpretación | Cámaras correspondientes |
| Ambiente | Situación política y económica del país |

Cuadro 3.2. Factores Internos y externos que promueven la elaboración de las políticas en una organización

Hay que considerar algunas **características** básicas en la elaboración, aplicación y seguimiento de las **políticas**:

- a) Las políticas se formulan con cierto grado de flexibilidad, son elásticas, 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 interrelaciona.
- 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 de ser consistentes.
- l) Se establecen por escrito.

➤ Programas

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

Si algún trabajo importante debe realizarse, se dispone de tiempo suficiente en porciones abundantes. Es imperante antes de tomar cualquier iniciativa, **establecer la cronología**, la prioridad de cada una de las etapas y actividades que debemos cubrir, antes de llegar al resultado final. Hay que pensar anticipadamente un orden, de las actividades que faciliten la realización del objetivo dentro del tiempo predeterminado, es decir, hay que programar nuestros esfuerzos, para lograr los resultados deseados con mayor eficiencia.

La programación de actividades nos permite estudiar diversas alternativas, decidir el camino más rápido y económico para lograr un objetivo en concreto.

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”¹¹. Por lo general cuentan con apoyo de presupuestos.

¹¹ Koontz & Wehrich, *Administración. Una perspectiva Global*, pp 127



Por otro lado los programas son considerados como “Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.”¹²

En resumen un **programa** es una serie de etapas que deben de cumplirse para lograr un objetivo, cada una de estas etapas se manejarán con su tiempo preciso, exigirán una determinada cantidad de trabajo, de esfuerzo mental y físico.

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 así como operativos, ya que exigen experiencia, habilidades y estudios técnicos del mismo.

¹² Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp. 235



- h) Los programas coordinan las operaciones de los diversos departamentos dentro de una institución.
- i) Son la base del control.

Al **programar las actividades** se debe de considerar los siguientes puntos:

- o Definir correctamente el alcance y la dirección de los objetivos establecidos.
- o Conocer ampliamente la cantidad y calidad de los recursos en general, con los que cuenta la organización.
- o Considerar conceptos tales como la misión y el funcionamiento original de la empresa con respecto a sus procesos de trabajo.
- o Estudiar rigurosamente el sistema de inteligencia de la organización, así como la capacidad tecnológica de sus instalaciones y de sus recursos humanos.
- o El programa es una idea que debe venderse, primero convencer a los jefes y después negociarlo con los sindicatos u organismos que tengan que ver con la institución.
- o Definir el momento apropiado para implementarlo, o tal vez tenga que ser en paralelo con un programa de trabajo vigente.

Munch Galindo, 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 con 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 con respecto al estudio de detección de necesidades de la ciudadanía en el momento del pago de sus impuestos.

➤ **Procedimientos**

En el tema dos punto tres (La administración científica) vimos el análisis de las principales aportaciones de la escuela del pensamiento científico, representada por Taylor, mencionamos la importancia del estudio del trabajo, y en este renglón se resaltaron los experimentos realizados con trabajadores de la *Midvale Steel Works*, que más tarde se le conocerían universalmente como los **estudios de tiempos y movimientos**. La razón de estos estudios era con la idea de que siempre hay una forma más eficiente de lograr el objetivo, siempre y cuando los procedimientos fuesen los adecuados.

Los procedimientos dentro de una organización son básicos, 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, que proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo.

Los procedimientos están orientados hacia las tareas, en muchas ocasiones se mencionan 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 como hacerlo; siendo así una guía importante de trabajo y de toma de decisiones. Este tipo de documentos (manual de procedimientos) tiene naturaleza de instrucción. Además nos permiten desempeñarnos con mayor eficiencia, efectividad y economía.



Se considera que un organismo está bien estructurado cuando tiene adecuadamente establecidos sus objetivos y sus procedimientos para lograrlos. Los objetivos se consideran la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos.

A continuación mencionaremos algunas de las definiciones de autores que han estudiado de manera exclusiva esta área:

“Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben de seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”¹³

“Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.”¹⁴

Características de los procedimientos:

- Son un instrumento de carácter administrativo, no técnico como lo son los métodos.
- Se dan en todos los niveles de una empresa, aunque se encuentran en mayor número en los niveles de operación.
- Tienden a formar “rutinas” de actividades, no permiten iniciativa y creatividad de los trabajadores.
- Representan el concepto burocrático de una organización, bajo la bandera de la eficiencia.
- Son como la división funcional de cada acto administrativo.
- Siempre se fijan por escrito, de preferencia gráficamente.
- Generan la especialización y degeneran en la enajenación del trabajo.

¹³ Munch & García, *Fundamentos de administración*, pp. 99

¹⁴ Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, pp.255



➤ Presupuestos

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 presupuesto constituye esencialmente un instrumento de control financiero para la empresa, es un cálculo inteligentemente preparado y que requiere minuciosas estimaciones y cálculos sobre conceptos como ventas, producción total, costos de distribución así como costos de administración y financieros. En concreto sus estimaciones se centran sobre los ingresos de la empresa versus gastos y costos a los que incurre dentro y fuera de sus operaciones.

El concepto de presupuesto ha sido definido por diferentes autores, a continuación daremos lista de algunos:

“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”¹⁵

“El presupuesto se considera como un plan de acción financiera para un programa que cubre un período definido”¹⁶

“La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por un organismo en un período determinado”.¹⁷

“Es una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados. Correspondiente a un período determinado”.¹⁸

¹⁵ Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp.234

¹⁶ Gómez Ceja, Guillermo *Planeación y Organización de Empresas*, pp. 34

¹⁷ Río González Cristóbal, *El presupuesto*, pp 1-7 generalidades.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, pp. 361



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 período determinado.

Los objetivos, metas y programas deben de **estar definidos en costos**, si no contamos con dicha base económica, por muy acertados que sean los objetivos, su funcionamiento, calidad y eficiencia se verán mermados al punto en que simplemente no se logre el grado de competencia, y que la organización puede caer en un desmantelamiento económico.

El presupuesto fija acertadamente los límites dentro de los cuales deben de mantenerse los gastos, y por lo tanto, sirve para calcular las necesidades financieras. El presupuesto se considera como un instrumento eficiente de control, ya que por medio del “control de presupuestos” se averigua lo que se está haciendo y compara los resultados reales con el presupuesto correspondiente. A fin de aprobar lo realizado o en su defecto corregir las diferencias, ya sea modificando el mismo presupuesto y/o corrigiendo las causas de las desviaciones.

➤ **Características del presupuesto**

Si consideramos la importancia del presupuesto como un plan necesario, **e instrumento vital para la administración** de los recursos económicos de toda entidad, es menester mencionar algunas de las características que lo distinguen de los demás planes de la organización:

- El presupuesto se considera dentro de la planeación administrativa como un plan temporal, ya que está diseñado para un cierto lapso de tiempo.
- El presupuesto es un plan cuantificado en unidades monetarias.
- Los presupuestos son estados de los ingresos y gastos planeados.



- El presupuesto es el margen de acción de toda institución, salirse de él es generar un descontrol sistémico. Se deben de elaborar con criterio y elasticidad.
- 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.
- El presupuesto sirve como estándar de desempeño.

- Con los presupuestos se desarrollan sistemas de información y terminología de más importancia. Se recomienda elaborarlos y operarlos dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables.
- 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.
- El presupuesto es frío, mide eficiencia organizacional, pero no personal.
- Con los presupuestos el personal *staff* puede ganar más poder y ejercer un control autócrata en vez de dejarlo a los gerentes de línea.
- Existe el peligro de confundir las causas con los síntomas, en el momento del análisis de resultados en comparación con los planes presupuestarios. Una disminución de ingresos derivados de las ventas puede no ser necesariamente un llamado para un mayor esfuerzo de ventas, en cambio el verdadero problema puede ser un mal producto, la competencia, o situaciones económicas que prevalecen en la sociedad.
- Los presupuestos tienden a convertirse en planes estáticos una vez que están establecidos. Esta afirmación no siempre es definitiva, ya que se



consideran también los llamados presupuestos flexibles, son aquellos resultantes de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas.

➤ **Clasificación de los presupuestos**

La mayor parte de las organizaciones operan un presupuesto para cada una de sus principales actividades. Así tenemos el uso de presupuesto de ventas, producción, capital, efectivo, materias prima, etcétera. Aunque se pretenda estudiar a cada uno de estos presupuestos como unidades separadas y distintas; en realidad forman parte de un sistema integrador.

Existen dentro de las organizaciones diferentes tipos de presupuestos, mencionaremos algunos de ellos.

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



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

| | |
|----------------------------|--|
| A) Por el tipo de empresa: | <p>Presupuestos públicos: Son aquellos que son elaborados por los gobiernos, estados, empresas descentralizadas.</p> <p>Presupuestos privados: Son aquellos presupuestos elaborados por las empresas particulares como instrumento de su administración.</p> |
| B) Por su contenido | <p>Principales: Estos presupuestos se consideran como un resumen, muestran los elementos medulares en todos los presupuestos de la organización.</p> <p>Auxiliares: Son aquellos que muestran la información en forma analítica de las operaciones estimadas por cada una de los departamentos que integran la organización.</p> |



| | |
|---------------------------------|---|
| C) Por su forma: | <p>Flexibles: Son aquellos presupuestos que permiten una cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. Anticipadamente consideran las variaciones que pudiesen ocurrir.</p> <p>Fijos: Son los presupuestos conocidos y elaborados en forma tradicional, a un cierto tiempo y rigor en su cumplimiento, ya que permanecen invariables durante la vigencia de su período presupuestario.</p> |
| D) Por su duración | <p>Cortos: Los que abarcan un año o menos.</p> <p>Largos: Los que se formulan para más de un año.</p> |
| E) Por su técnica de valuación: | <p>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.</p> <p>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</p> |

- **Proyectos**



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, etcétera. Todas estas posibilidades se tienen que analizar detenidamente, estudiarse por separado de las actividades rutinarias, en cierto modo este tipo de análisis o estudios son llamados 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, representa una unidad concreta de acción que liga de manera racional dos aspectos que a menudo resultan incongruentes: los recursos disponibles y los objetivos perseguidos.

Se denomina **proyecto** al conjunto de elementos técnicos, económicos, financieros, de organización que permiten visualizar las ventajas y desventajas económicas de la adquisición, construcción, instalación, remodelación y operación de una empresa.

El propósito fundamental de una empresa es cumplir con sus objetivos de negocios, es decir, generar ventas, utilidades y lealtad del cliente; las que no cumplen estaremos hablando de una organización que está en graves problemas o ya cerró. Estos objetivos y demás aspiraciones de una organización pueden alcanzarse a través de la implementación de una administración por proyectos.

¿Cómo podemos elegir y elaborar proyectos que realmente promuevan a la organización que se consideren como proyectos de mejora? A continuación mencionaremos cuatro tips, que seguramente nos ayudarán a resolver esta cuestión:



- a) Que el proyecto esté asociado a un problema o área de oportunidad
- b) Que sea factible de realizar tecnológicamente y operativamente.
- c) Que sea significativo para el negocio.
- d) Que los resultados y mejoras sean medibles.

Aunado a estos cuatro puntos anteriores, no está por demás preguntarnos lo siguiente; el proyecto que voy a realizar:

- a) ¿Mejora la rentabilidad?
- b) ¿Mejora la posición competitiva?
- c) ¿Qué tan necesario es?
- d) ¿Mejora el servicio a clientes?
- e) ¿Agrega valor al producto?
- f) ¿Genera cambios positivos para el mercado?

Con las respuestas a estas preguntas, estamos en posibilidad de reconocer, cuales son los proyectos que realmente son importantes en la vida de la organización, no olvidemos que un proyecto es una inversión, es decir, se gasta en él diversos recursos, tales como: económicos, técnicos, tiempo, humanos, etcétera. Si la organización está limitada en recursos, la recomendación es seleccionar no más de dos o tres proyectos a la vez. Dentro de la organización es recomendable **pensar en proyectos de mejora**, tales como incremento en ventas, incremento en utilidades, evaluación del desempeño, motivación, reconocimiento de colaboradores, reducción de costos y gastos, educación así como capacitación de trabajadores, detección y reducción de desperdicio, desarrollo de nuevos productos, etcétera.



Los proyectos pasan a través de 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.

➤ **Características del proyecto**

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

- 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 es un estudio con referencias así como manuales necesarios para su comprensión y análisis.
- d) El proyecto está elaborado por especialistas, es decir, existe un equipo responsable de su implantación.
- e) El control no simplemente 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) Contempla 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) Asigna recursos y prevé revisiones.
- m) Reúne y aprovecha al máximo los recursos necesarios para completarlo con éxito.
- n) Es un estudio realizado en equipo, con talento y esfuerzo cooperativo.
- o) El proyecto es un plan temporal, con vida relativamente corta.

➤ **Clasificación de los proyectos**

La clasificación que a continuación mencionamos, considera como criterio el producto final obtenido y el objetivo que persigue dicho producto, ésta 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 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, puentes, riego, conservación, generación de energía eléctrica, proyectos de puertos marítimos y aéreos, bordos, 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, teatros, plantas tratadoras, hospitales, clínicas, aulas, escuelas, urbanización, vivienda, caminos vecinales, etcétera.

- c) **Otros servicios.** Son proyectos cuyo objetivo es dar servicios que permitan el desarrollo las habilidades así como propiedades de las organizaciones públicas y privadas. Dentro de estos proyectos tenemos servicios bancarios, de consultoría, de esparcimiento, de capacitación, de información, de organización, etcétera.

C) Proyectos relacionados con la investigación

Proyectos cuyo producto no es un bien, ni un servicio, sino conocimientos; pretende incrementar el acervo social. Su producto es intangible, su elaboración está relacionada con la educación y la cultura, pero también su producto es la base fundamental de la evolución industrial y comercial.

Este tipo de proyectos los 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, 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 es la robótica, los códigos de barras, el *hardware* y *software* para las organizaciones e instituciones educativas, etcétera.

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 energía eléctrica.



3.1.4 Técnicas de planeación

Las técnicas de planeación según Reyes Ponce¹⁹ son: manuales de procedimientos, gráficas de Gantt, diagramas de proceso, redes de programación y técnicas de control presupuestal.

Los **manuales** son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que nos permiten conocer en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función y/o actividad. Tenemos por ejemplo los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.

La **Gráfica de Gantt** es una técnica de planeación y control que consiste en una gráfica de barras a través de las cuáles nos muestra los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y proyectos.

Los **diagramas de proceso** son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales, por ejemplo OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento), este diagrama de flujo utiliza cinco símbolos específicos: Un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.

Las **redes de programación**, también llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes De Actividades (METRA), permite tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo el desarrollo de proyectos y trabajos. De esta manera permitir al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad. Algunos ejemplos de estas técnicas son el PERT (*Program Evaluations and Review Technique*) y la CPM (*Critical Path Method*). Se le sugiere al lector investigar más ampliamente en

¹⁹ Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, pp.259



textos sobre métodos cuantitativos para la Administración sobre estas técnicas, ya que son muy extensas en su manejo y no es posible desarrollarlo en este documento, a su vez es posible analizarlo en los apuntes de la FCA que se elaboren sobre investigación de operaciones.

3.2. Organización

3.2.1 Definición

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, pre ejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, que conjugue lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común.

La palabra organización proviene del griego *organon*, que significa instrumento, y realmente la organización es dentro del proceso administrativo el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo. La palabra **organización** es comúnmente utilizada bajo dos situaciones:

- Organización como **sinónimo** de institución, organismo, empresa. Así decimos que la Organización Radio Centro es una institución radiofónica con una gran aceptación a nivel nacional.
- La organización como **función** es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Esta última óptica es la que nos interesa. A continuación daremos lista a 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:

O. Sheldon:²⁰

“ Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben de 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”

Petersen y Plowman²¹:

“La organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”

Koontz y Weihrich²², definen a la organización como: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

Terry & Franklin²³:

“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 par el propósito de realizar alguna meta u objetivo”

3.2.2 Principios de Organización

Münch Galindo²⁴ menciona cuatro principios básicos para el proceso de organización:

- **Especialización.** El trabajo que desarrolla un empleado debe de limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad

²⁰ *Ibid*, pp.276

²¹ *Ibid*, pp. 276

²² Koontz & Weihrich, *Administración. Una perspectiva Global*, pp. 244

²³ Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp. 250

²⁴ Münch Galindo, et.al. *Fundamentos de Administración*, pag.110



- **Jerarquía.** Este principio está definido por los niveles de autoridad existentes en la estructura formal de la empresa, de estos emana la autoridad y el tipo de comunicación.
- **Unidad de mando.** Cada trabajador debe recibir órdenes de una sola fuente de autoridad, concretamente de un solo jefe.
- **Tramo de Control.** Hay un límite de número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Esto va dependiendo del nivel en la empresa. No es lo mismo controlar cincuenta obreros, sesenta alumnos que diez directivos de área.

3.2.3. Componentes de la organización

Los elementos que conforman el proceso organizacional son los siguientes:

- **División y especialización del trabajo.** Las organizaciones están conformadas por un sinnúmero de actividades. Estas se tienen que identificar así como clasificar con el fin de agruparlas de acuerdo con los recursos de la empresa y las situaciones actuales. Dando paso al otro elemento.
- **Delegación de autoridad.** Cuando están ya definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad e implementado la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.
- **Jerarquización.** Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada **organigrama**. Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo así como las principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando. Se presume que el individuo que se encuentra en la



parte superior tiene mayor grado de autoridad que los de los demás niveles que van hacia abajo. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

- **Departamentalización.** Esta fase del proceso nos permite diseñar a la organización de acuerdo a sus objetivos, necesidades y forma de trabajar. Es un estilo de división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al término del listado de estos componentes se pensó en un apartado para ilustrar este punto, ya que se considera que es una de las principales funciones del proceso de organización: crear la estructura idónea para lograr la eficiencia funcional de la empresa.
- **Coordinación.** Este es el último componente del proceso organizacional. De hecho en los modelos de seis etapas, la coordinación se considera por su importancia en una etapa por separado. La coordinación tiene como principal razón de ser el integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales con el fin de eficientizar las metas organizacionales. Este va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

➤ **Diseño de la organización**

Como habíamos comentado, el diseño organizacional ocupa un espacio muy importante en el proceso organizacional, por ello se desarrollará en este documento.

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 así como distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe de definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización.

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 una área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos de 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.

➤ **Opciones para el diseño organizacional**

El propósito de este punto es introducir algunas alternativas específicas de diseño que los administradores desearían considerar. Estas opciones que manejaremos, son las más comunes encontradas en las organizaciones actuales. Nos 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 en su plenitud 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 les llaman como tal, estructuras organizacionales;



algunos otros le denominan departamentalizaciones, o también los conceptúan como diseños organizacionales. En este caso retomaremos el concepto de diseños. Así tenemos que existen diseños organizacionales:

- 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 el grueso de nuestras empresas en México, son pequeñas o mejor dicho microempresas; su diseño o estructuras sencillamente se les denominan, **estructura simple**.

Esta estructura se caracteriza por su sencillez y en muchas ocasiones no existe, ni siquiera una estructura definida, con esto queremos decir que este tipo de empresas, maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y 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, con cuerpo flexible de empleados donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centraliza la autoridad y la toma de decisiones. Sus ventajas son obvias: Es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, sus movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que depende todo de una persona, cuando está ausente esta persona, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso; y si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

➤ **Por función**



Este tipo de diseño organizacional representa la expansión de la orientación funcional para convertir 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. Actualmente hay un área que ha conquistado espacio y poder dentro de las organizaciones; siendo entonces un soporte importante dentro de la estructura funcional de una empresa: informática, compras y abastecimientos, logística son algunos de los ejemplos en este nuevo perfil organizacional (ver figura 3.2)

Adaptaremos las gráficas y los modelos de diseño organizacional del libro *Administración* de los autores Koontz & Weihrich²⁵, así como también las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos.

Específicamente en este diseño encontramos las siguientes:

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Sigue el principio de la división de trabajo y la especialización.
- Simplifica la capacitación.
- Conserva el poder y prestigio de las funciones principales.

Desventajas:

- Especialización excesiva.
- Resta importancia a los demás factores: geográficos, productos, etc.

²⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz, *Administración. Una perspectiva Global*, pag.268-284



- Reduce la coordinación entre funciones.
- Cada área se encierra en si misma, hay poco consenso.
- Las responsabilidades de las utilidades se centran en la alta dirección.
- Limita el desarrollo de los gerentes generales.

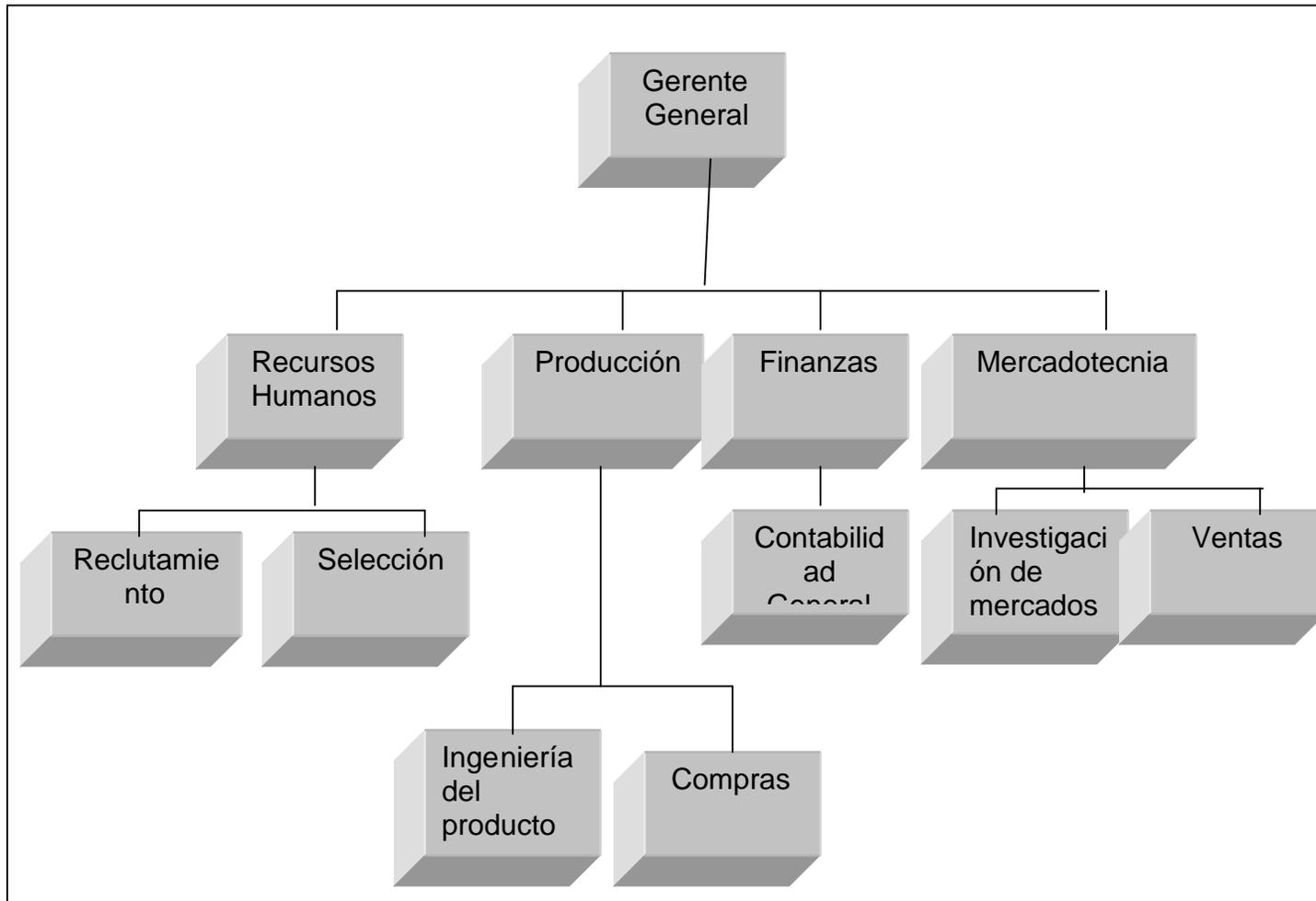


Figura 3.2. Diseño Organizacional por función.²⁶

En la figura 3.2 nos encontramos con un organigrama en el cual identificamos una estructura formal en donde resaltan como puntos básicos las principales funciones de una empresa: Recursos Humanos, Producción, Finanzas y

²⁶ Fuente: adaptado de Koontz & Weihrich, *Elementos de administración*.



Mercadotecnia. Cada una de estas áreas funcionales generan departamentos específicos para realizar las responsabilidades que les fueron conferidas, por ejemplo: el área de Mercadotecnia tiene como funciones principales la investigación de mercados y las ventas de la empresa.

➤ **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. Este tipo de empresas en sus orígenes se estructuraban por funciones, pero la gran aceptación en el mercado de sus productos y/o servicios han creado necesidades diferentes, los gerentes de producción, ventas y servicios al cliente han experimentado y enfrentado serios problemas. La tarea administrativa se volvió compleja, se hizo necesario adoptar una reorganización basada en la **división de productos**. 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. (ver figura 3.3.)

Los autores Koontz & Weihrich, mencionan algunas ventajas y desventajas de este tipo de estructura organizacional:

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|
| -La atención se centra en la línea del producto | - Presenta mayor dificultad de control para la alta gerencia. |
| -Permite el crecimiento y la diversidad de los productos | - Se requiere mayor personal con habilidades de gerente general |



| | |
|---|--|
| - Mejora la coordinación de las actividades funcionales | |
| - La responsabilidad de las utilidades se encuentra a nivel de la división del producto | |
| - Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales. | |

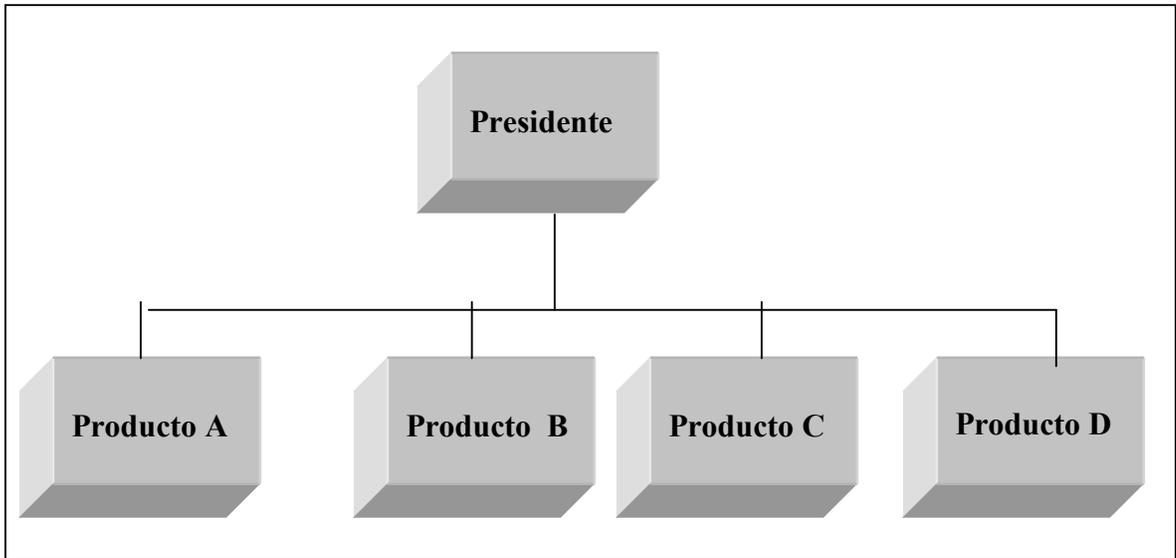


Figura 3.3. Diseño Organizacional por producto²⁷

La figura 3.3. muestra una estructura formal basada en la diversificación de sus productos. De cada producto podrá emanar algunas funciones específicas como ingeniería y desarrollo del producto, planeación o tal vez estrategia de mercado local e internacional del mismo producto. Todo ello dependerá del tamaño e importancia que se le otorgue por parte de la empresa. Imaginemos una empresa como Avon de México. Esta empresa tiene una gran diversificación de

²⁷ *Ibid*



productos: perfumería, lencería para damas, accesorios de belleza y hasta productos electrónicos. Entonces cada uno de estos productos exigirá ser evaluado y controlado por propia cuenta, cada producto generará un árbol jerárquico individual.

➤ **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 son con el fin de proporcionar y hacer llegar sus servicios o productos a todos los rincones del planeta. (ver figura 3.4)

Los autores Koontz & Weihrich, mencionan algunas ventajas y desventajas de este tipo de estructura organizacional:

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|
| – La departamentalización territorial o geográfica asigna la responsabilidad a un nivel inferior. | – Exige personal capacitado y <i>staff</i> expertos en problemas de consumidores. |
| – Estimula la participación local en la toma de decisiones. | – Hay conflictos en coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor. |
| – Mejora la coordinación de actividades en una región. | – Se requiere personal con capacidad administrativa general. |
| – Se aprovecha ampliamente el | – El control por parte de las |



| | |
|---|--|
| conocimiento de las necesidades de cada región. | oficinas centrales no es tan riguroso por razones obvias de distancia. |
| - Desarrolla destrezas en el área del consumidor. | |

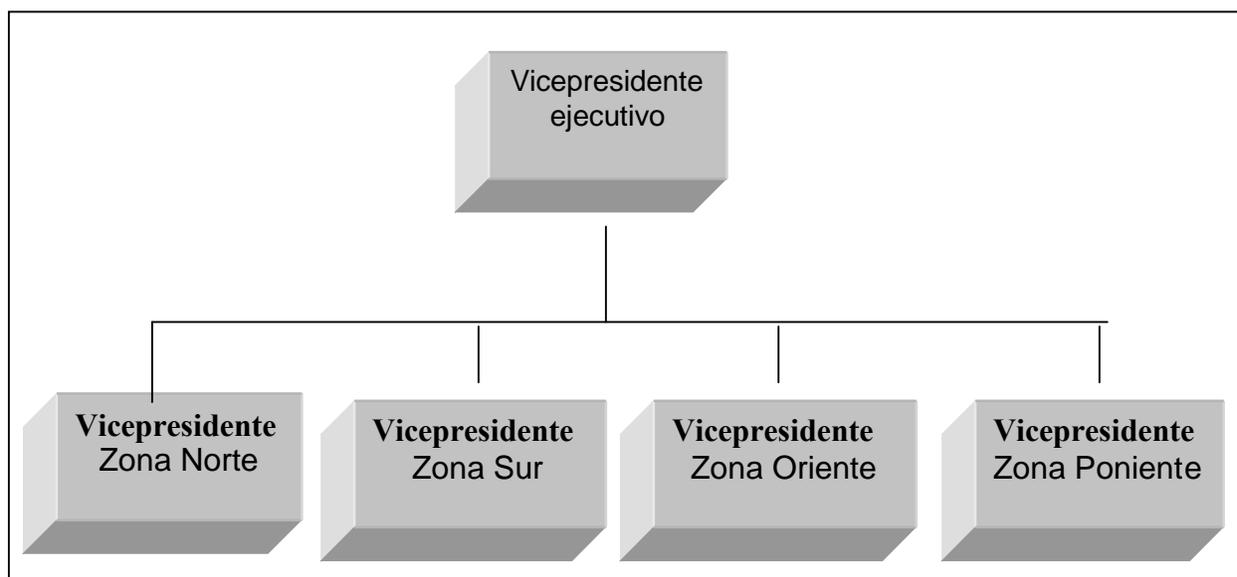


Figura 3.4. Diseño organizacional por zonas geográficas²⁸

➤ **Por Clientes**

El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, es 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; es por eso que muchas organizaciones han creado una estructura para satisfacerlo, las tiendas de autoservicio dividen su distribución física por departamentos: blancos, ferretería, frutas y legumbres, niños, damas, caballeros, etcétera. Creando así un ambiente

²⁸ *Ibid*



de confianza y atención personalizada a los compradores, generando la lealtad del cliente a la empresa. (ver figura 3.5)

Los autores Koontz & Weihrich, mencionan algunas ventajas y desventajas de este tipo de estructura organizacional:

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ La departamentalización por clientes puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los clientes. | <ul style="list-style-type: none">▪ Es fácil deteriorar la imagen de una institución, si no se tiene cuidado en seleccionar y capacitar a los representantes de la misma. |
| <ul style="list-style-type: none">▪ El personal que trabaja en cada una de las áreas, desarrolla habilidades especializadas | <ul style="list-style-type: none">▪ Exige un gran conocimiento de la empresa y del producto. |
| <ul style="list-style-type: none">▪ El cliente se identifica con la empresa no solo por el producto o servicio, sino también crea lazos sentimentales. | <ul style="list-style-type: none">▪ La responsabilidad de las utilidades está en la alta gerencia |
| | Es inadecuado para desarrollar gerentes generales |
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Es difícil la coordinación de departamentos. |

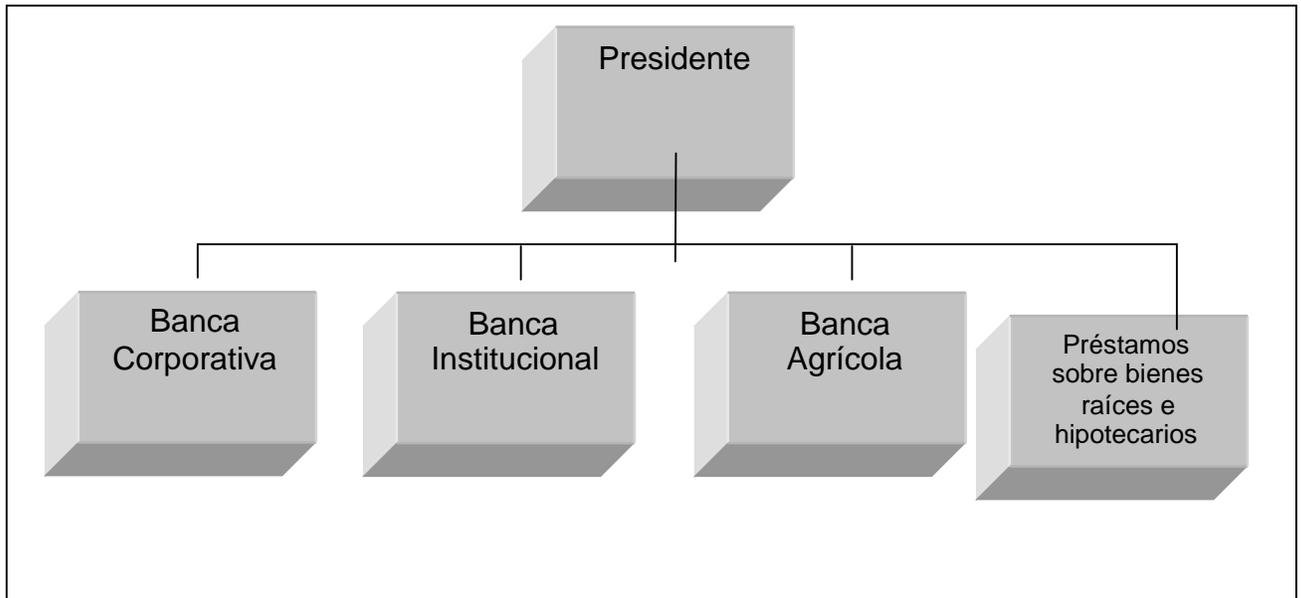


Figura 3.5. Fuente: Diseño organizacional por clientes

Fuente: adaptado de Koontz & Weihrich. *Elementos de administración*, Mc Graw Hill, 1991.

La figura 3.5 muestra la forma en que definen su estructura organizacional aquéllos negocios que tienen que ver con la atención de varios tipos de servicios, estos definitivamente tienen una gran variedad de clientes, por ello para conocerlos y atenderlos mejor su organización se especializa en cada uno de estos servicios. Esta figura nos da a entender una estructura de un banco, pero también puede ser aplicada por ejemplo a una tienda de autoservicio como lo es Soriana, Comercial Mexicana, Wal Mart, etc...

➤ **Por proceso de fabricación**

En las empresas industriales con frecuencia diseñan su organización alrededor de un proceso o de un tipo 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. Si se utiliza



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. (ver figura 3.6)

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, el logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa. Por otro lado las desventajas son las siguientes: es un medio poco apropiado para el desarrollo de gerentes generales, su organización y administración se vuelve fría, calculadora, tecnicista esto repercute mucho en el desarrollo humano de las empresas, la responsabilidad de las utilidades se encuentra en la dirección, la coordinación de los departamentos se vuelve conflictiva por el aspecto tecnicista.

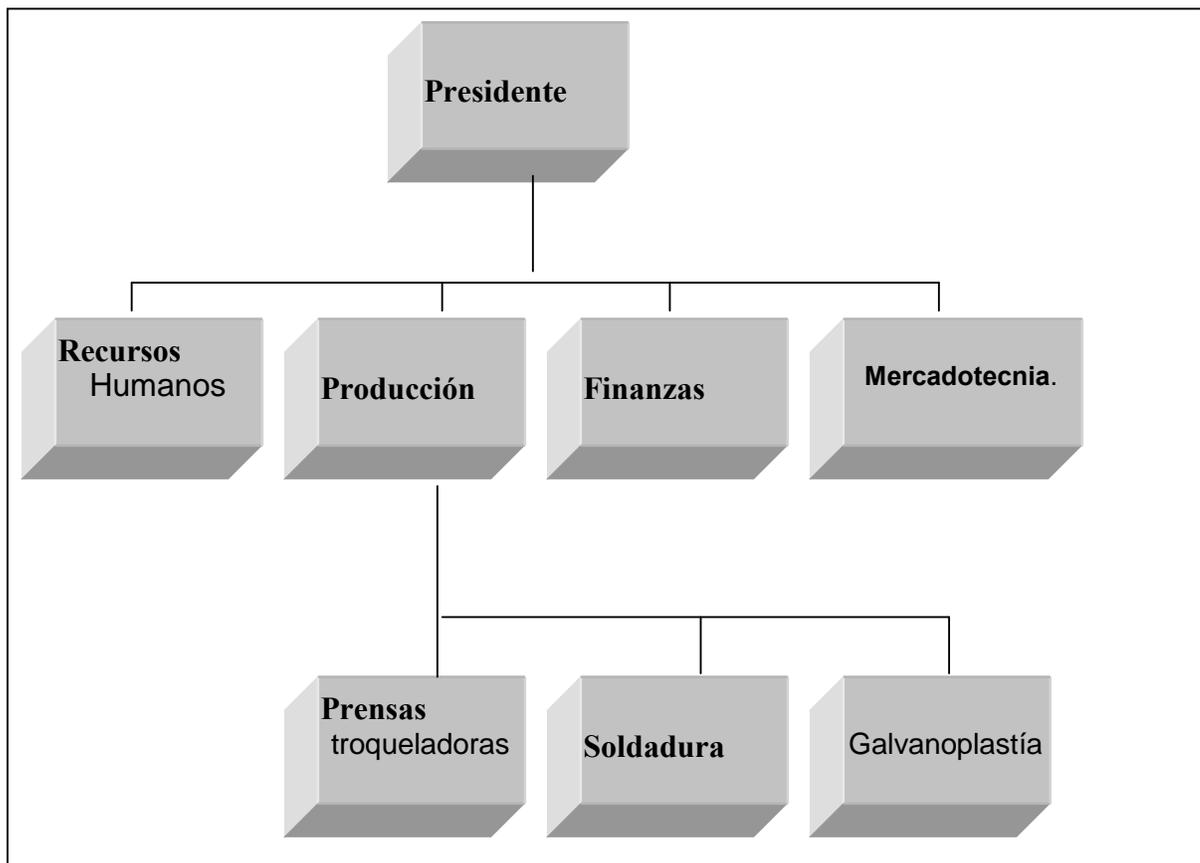




Figura 3.6. Diseño organizacional por procesos

Fuente: adaptado de Koontz & Weihrich, *Elementos de administración*, Mc Graw Hill, 1991.

La figura 3.6 muestra que el diseño organizacional está centrado en los procesos productivos de la empresa, sin duda este diseño es aplicado por ejemplo a empresas ensambladoras o manufactureras como General Motors.

➤ Diseño Matricial

Koontz & Weihrich, menciona la importancia de esta estructura organizacional – matricial- en las instituciones donde prevalece la ingeniería, la investigación, y desarrollo; también se ha usado en ocasiones, la organización de la mercadotecnia de productos.

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, 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.

Generalmente uno de los problemas que se suscitan, es la aceptación de la autoridad técnica de los gerentes de proyecto en relación con los gerentes funcionales, se le considera al **gerente de proyecto** como un recopilador de información, y proveedor de la misma a la alta dirección. El gerente de proyecto tiende a desarrollar habilidades de convencimiento, con una gran capacidad de



persuasión personal para obtener resultados. En este tipo de estructuras se rompe con el principio de unidad de mando ya que influyen en las funciones de la organización tanto el gerente de proyecto como el funcional; si las cosas salen mal en un proyecto o en el producto, con frecuencia le resulta difícil a un alto superior saber de quién es la culpa y en dónde se encuentran realmente las dificultades.

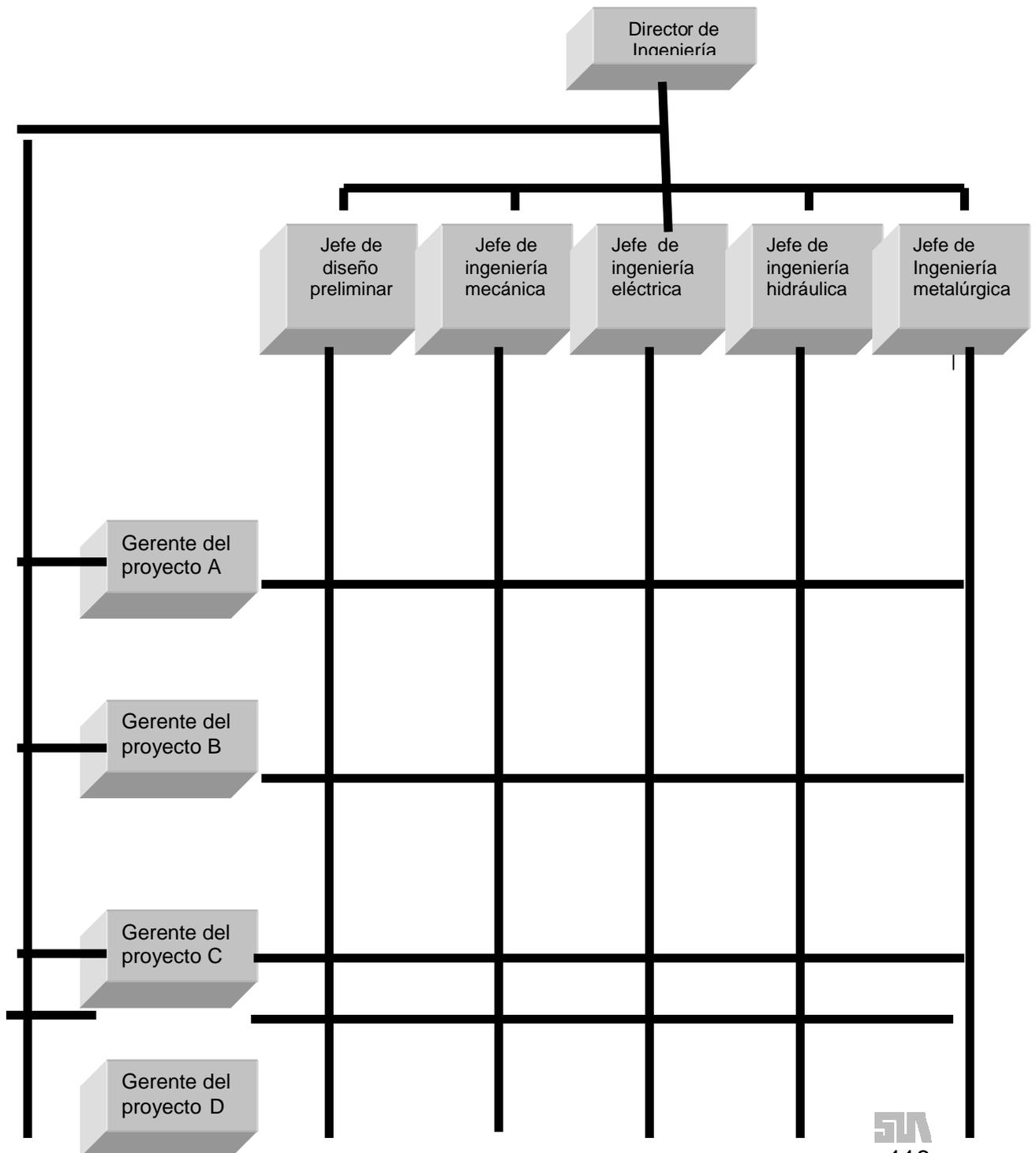




Figura 3.7. Diseño organizacional matricial²⁹

3.2.4. Técnicas de Organización

Las técnicas utilizadas en este proceso tienen que ver con la tarea del proceso organizacional (componentes de la organización), por lo tanto la organización al igual que la planeación requiere de mucha información para tomar decisiones, es aquí cuando comienza la necesidad de manejar técnicas que nos permitan conocer nuestras instalaciones, nuestro personal e identificarlos con la misión y los objetivos de la empresa.

- **Técnicas para recopilación de datos.** Estas deben de estar en función del estudio que se pretenda realizar.³⁰ Para ello tenemos la investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa.
- **Análisis de puestos.** Esta técnica como indicó el maestro Reyes Ponce³¹ son “un conjunto de reglas que permiten separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática”. El análisis comprende la **descripción del puesto**, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la **especificación del puesto** la enunciación precisa (conocimientos, experiencia, riesgos, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo) de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.
- **Organigramas.** Esta técnica permite representar gráficamente a una estructura organizacional. Para elaborar los organigramas tenemos que estar concientes que deben de ser precisos, sencillos, uniformes en el uso de tamaño y forma de las figuras utilizadas; además considerar que su actualización constante es muy importante al igual que el estilo de su presentación (vertical, horizontal, circular, mixto).

²⁹ *Ibid*

³⁰ Enrique Franklin Fincowsky, , *Organización de Empresas*,, pag.13

³¹ Agustín Reyes Ponce , *Administración Moderna*, pag 314



- **Los Comités.** Esta técnica es utilizada por muchas instituciones para la solución de problemas o el análisis de las condiciones actuales de la organización. Pese a su crítica y todas las objeciones que suelen oponérseles, esta práctica permite a la institución contar con personal tanto interno como externo que se reúnen en períodos ordinarios así como extraordinarios con el fin de deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función³².
- **Los manuales de organización y procedimientos.** Estas técnicas ya se mencionaron dentro del rubro de técnicas de planeación, de hecho en la planeación se utilizan como documentos de consulta; pero a diferencia con este rubro, en el proceso de organización es donde se elaboran.
- **Distribución del espacio.** Esta técnica permite utilizar con mayor eficiencia las áreas físicas de una empresa. Considerando algunos aspectos como procesos, áreas de servicio, áreas de emergencia, almacenes y áreas administrativas. Dentro de esta técnica se considera el mobiliario, la iluminación, temperatura, el manejo de los colores en cada una de las instalaciones, los símbolos, el ruido y todo lo relacionado con los edificios inteligentes.

3.3. Dirección

3.3.1 Definición

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, cambio, evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y en gran medida modificar a la naturaleza. Esa modificación se realiza a través del trabajo. Nuestra sociedad actualmente es una estructura compleja de organizaciones, el trabajo se ha vuelto complejo, organizarlo no es tan fácil, y mucho más difícil es la coordinación de las masas humanas que realizan dicho trabajo. Esta es la principal razón del nacimiento de una actividad preponderante en la sociedad: la **dirección del trabajo humano**.

³² *Ibid.* Pag.321



En el tema 2 de este apunte, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo, nos encontramos con aportaciones de un invaluable valor al estudio de las ciencias administrativas, y sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un gran 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, en fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifique todo aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera 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 por lo tanto un buen jefe.

La palabra **dirección**, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo *dirigere*, este a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo y *regere*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Con ello se observa una gran similitud con la palabra administración, 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 únicamente dirigir es administrar.



Koontz y O'Donell³³, la definen como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo dentro de la realidad organizacional todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.

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 administrativo**.

Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar, son algunos de las características dentro de este contexto

Mary Parket Follet, hablaba con respecto a la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un “líder invisible”; pues bien, el proceso de dirección tiene esta tarea, el encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva. Este último planteamiento no es fácil, el subordinado nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado “disciplinar” a los trabajadores a través de la fuerza, del uso del poder; o en su defecto por medio de “incentivos”; estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.

Los retos para los siglos venideros son muchos, el problema son las mismas estructuras modernas, cada vez se están convirtiendo en estructuras *lights*, es decir prescindir lo más posible de personal, con los avances de la tecnología, los trabajadores cada vez están más desenlazados físicamente con la institución,

³³ Koontz & Weihrich, *Administración. Una perspectiva Global*, pp 460



las acciones laborales van creando una ruptura personal, y las relaciones a distancia van perdiendo fuerza emocional, para convertirse de nuevo en controladoras de resultados únicamente.

3.3.2 Principios de dirección

Los principios del proceso de dirección son los siguientes:

- **El principio de la coordinación de intereses.** Este principio emula a uno de los catorce principios de la teoría clásica que reza lo siguiente, “hay que subordinar los intereses particulares a los generales”, esto significa que todos los miembros de la organización deben de dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.
- **El principio de impersonalidad del mando.** La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo y no como resultado de la voluntad de quien manda.
- **Principio de la vía jerárquica.** Son los conductos previamente establecidos por las cuales debe de pasar de manera formal una orden. Esto significa que se deben de respetar, jamás saltar un conducto sin razón y nunca en forma constante.
- **Principio de la resolución de conflictos.** Los conflictos que aparezcan deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.
- **El principio del aprovechamiento de conflictos.** El conflicto debe de verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como factor constructivo ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.

3.3.3. Componentes de la dirección

La dirección, comando, ejecución, implementación o como se le desee llamar es la etapa del proceso administrativo que tiene que ver directamente con el factor



humano, por lo tanto los componentes que lo conforman son exclusivamente de índole personal, por ejemplo la delegación de responsabilidades, la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la supervisión, etc. A continuación vamos a analizar algunos de ellos.

▪ **Autoridad**

La autoridad representa un derecho de la organización para hacer algo basado en 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 sus cumplimiento. Como gerente de departamento, tiene el derecho de supervisar a los subordinados miembros de su departamento y puede exigir cierto nivel de actuación o de resultados. Como presidente de una compañía, uno tiene el derecho de vigilar las actividades de ésta.

Recordemos un poco a Fayol cuando habla con respecto a su análisis de la autoridad. Él distingue... “en un jefe, la autoridad **estatutaria** que depende de la función, y la autoridad **personal** hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria”³⁴.

▪ **Delegación**

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. La organización cuando crece, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de la empresa, es cuando comienza a capacitar alguna persona de su

³⁴ Fayol, Henri, *Administración Industrial y General*, pp. 153



confianza, en ese momento comienza a delegar autoridad y responsabilidades dentro de la empresa.

La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por si misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones.

La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones.

- **Liderazgo**

“El ser humano es un ser gregario por naturaleza”, esta es una frase muy antigua, pero vigente en nuestra sociedad y en todas las sociedades de cualquier régimen político, el hombre tiende a crear alianzas, a unirse para hacer llegar más fuerte su voz, para darle mayor fuerza a sus pensamientos, justificar y validar sus logros.

Todo esto nos lleva a preguntarnos ¿quién controla todo esto? ¿quién define valores, y mide resultados? La respuesta seguramente nos llevará al nombre de alguien o de algunos que marcan estas características o límites dentro de nuestra sociedad; sin duda alguna estas autoridades se han ganado a pulso el nombre de líderes. El líder o líderes, se convierten en nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y 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.



Mientras seamos más dependientes e irresponsables de nosotros mismos seremos manipulados por grupos o personas que se hacen llamar líderes.

El liderazgo está cimentado en elementos tales como: motivación, retos, estatus, poder, carisma, grupo mismo.

En resumen el liderazgo es la función que tiene por objetivo influir en otros para el logro de un fin valioso.

♦ **Funciones de Liderazgo**

En diferentes estudios se han contemplado una serie de funciones que se atribuyen a un líder, a continuación mencionaremos algunas, pero no olvidemos que no todas son atribuibles al liderazgo: ejecutivo, planeador, creador de políticas, experto en 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”.

A continuación manejaremos algunas de estas funciones, producto de nuestras reflexiones y experiencias:

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

El líder deberá crear **misión y visión** en el grupo, esto los mantendrá unidos evitará la entropía, 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, 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 desarrollo, aunque parezca contradictorio el líder fomentará la improvisación en sus seguidores esto creará nuevos estilos de trabajo así como nuevos procedimientos en el mismo. Debe de romper paradigmas viejos y crear nuevos con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.

El líder **soluciona conflictos**, los conflictos no son motivo para generar contradicciones, por el contrario los aprovechará para evitar una experiencia similar.

El líder es **formador** de recursos humanos, esto incluye formar nuevos líderes. Estos nuevos líderes 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. Está conciente de que no puede hacer todo el trabajo.

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

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



El líder debe de trabajar con **retos**, **no en la mediocridad**. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente, hace que sus miembros descubran su propia grandeza. su fórmula es:

trabajo en equipo + desempeño individual = Gran grupo.

Respetar el poder la potencialidad individual.

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

El líder debe de ser **el espíritu precursor** que abre nuevos caminos, de **mantener el control** de la situación, **seguir y servir** siempre al líder invisible: “El propósito común”.

▪ **Motivación**

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. Este es el desafío de la motivación.

La idea principal de esta introducción no es manejar un sinnúmero de definiciones o desarrollar un documento amplio del tema. El tema es extenso, hay enciclopedias completas de ello, lo importante en este caso es crear conciencia de la motivación y su uso en las áreas de trabajo.

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 al 100 % al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado el mismo y 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, monotonía en el trabajo, improductividad, 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 que dan lugar a la fijación de metas, provocan acciones tendientes a su logro y por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

Dentro de la organización el origen de la motivación puede manifestarse a través de los siguientes puntos:

- En primera instancia, las percepciones del trabajador sobre él mismo (auto percepción). A veces para hacer una actividad no cuentan tanto las capacidades que se tengan como las que se creen tener.
- Las percepciones del trabajador sobre el entorno. Cada trabajador es él y sus circunstancias.

➤ **Elementos determinantes de la motivación**



- **Percepción del valor de la actividad.** ¿Por qué hacerla? Es su juicio sobre su utilidad para sus objetivos. Un trabajador sin objetivos (económicos, sociales...) no puede tener motivación.
- **Percepción de su competencia para llevarla a cabo.** ¿Puedo? Esta percepción dependerá de las realizaciones anteriores, de la observación de los demás, de su persuasión y sus reacciones emotivas. El administrador debe actuar, ser persuasivo, dar soporte adecuado.
- **Percepción del grado de control que tiene durante su desarrollo.** ¿Podré llegar al final? A veces los trabajadores atribuyen el fracaso a causas que no han podido controlar: falta de aptitudes, haber puesto poco esfuerzo, cansancio, complejidad real de la tarea, suerte, incompetencia de los supervisores, los compañeros, etcétera.

➤ **Indicadores de la motivación de los trabajadores**

- Decisión de comenzar la actividad. Hay trabajadores que retardan esta decisión con acciones como: preparar equipo de trabajo, hacer preguntas inútiles.
- Perseverancia en su cumplimiento (tenacidad). El tiempo que se dedique ha de ser suficiente y el trabajo que se realice "de calidad".
- Compromiso cognitivo en cumplir las actividades (atención, concentración...). Utilización de estrategias de aprendizaje (memorización, organización de la información, elaboración para integrar conocimientos...) y estrategias de autorregulación (metacognitivas, de gestión de los recursos, de motivación...), es necesario ayudarlos. Tal vez no las sepan utilizar bien.
- Resultado obtenido (calificación de méritos)

➤ **Estrategias de intervención para la motivación del trabajador por parte del administrador**

- ✓ No disminuir la motivación de los trabajadores:



- o Tener competencia profesional, una buena formación.
 - o Estar motivado para enseñar, tener interés en la tarea de enseñar
-
- ✓ Tener percepciones ajustadas de los subordinados, con mentalidad abierta, sin asignarles estereotipos inamovibles.
 - ✓ Utilizar adecuados sistemas de castigos y recompensas.
 - ✓ Mejorar la labor gerencial en general: Implementar actividades de enseñanza, de aprendizaje y de creatividad.
 - ✓ Aumentar la motivación de los trabajadores incidiendo sobre su auto percepción y sobre los demás elementos determinantes de la motivación.
-
- **Comunicación** 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, etc.

El lenguaje como expresión de toda sociedad, es imprescindible, ya que en combinación con el trabajo generan el desarrollo de la misma. No olvidemos que mientras pensemos claramente, seremos capaces de comunicarnos y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor.

La interrelación de la dinámica social dentro de un grupo de trabajo, se va a basar en un lenguaje en el cual sus integrantes podrán expresar sus ideas para llegar a un fin en común.

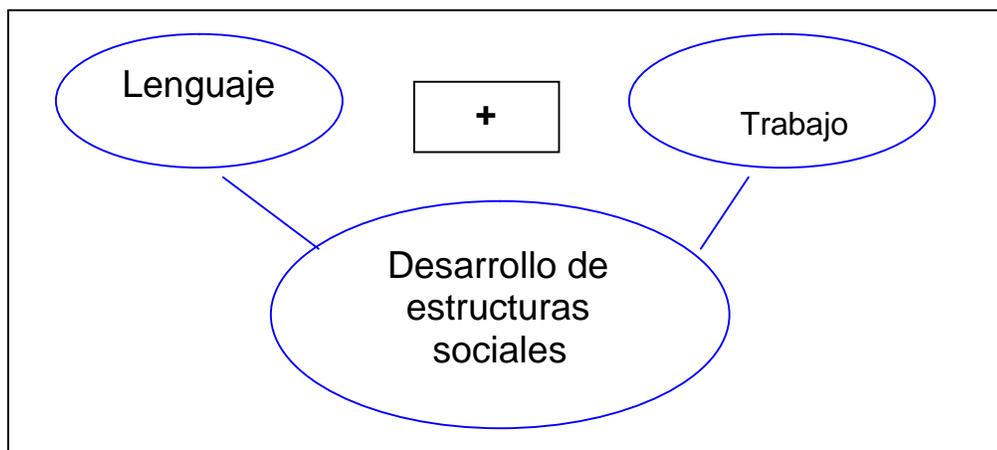


Figura 3.8. La importancia del lenguaje en el proceso social

Según Miguel F. Duhalt Kraus, en su libro *Técnicas de comunicación administrativa*, publicado por la UNAM, 1974. Define a la **comunicación administrativa** como “el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito”³⁵. Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella. Es decir, 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 este proceso no hay respuesta, definitivamente no existe comunicación.

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 dicha información, y una vez tomada la decisión, se comunicará a toda la organización tal decisión. Un

³⁵ Duhalt Krauss Miguel F., *Técnicas de comunicación Administrativa*, pp. 21



trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá donde invertir sin información, etcétera.

➤ **Proceso de la comunicación**

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

- a) La fuente de comunicación: Es aquel que 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 de 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 va a ser todos aquellos elementos que están en el exterior que van a influir a que se de una buena o mala comunicación. Dentro del medio ambiente está el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor, etcétera.

➤ **Barreras de la comunicación**

La comunicación en su objetivo sufre ciertas eventualidades, algunas causadas por características del canal, algunas otras por la fuente o el emisor así como problemas que se suscitan en el medio ambiente. En el siguiente cuadro se muestran estas eventualidades especificando a qué o quiénes les pertenecen.

| TIPOS DE BARRERA | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------|--------------------|
|-------------------------|--------------------|



| | |
|------------------------|---|
| Semánticas | Se presentan cuando una palabra tiene distintos significados y no se utilizan 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 deben a la influencia del medio social y ambiental. lejanía, ruido, cubículo pequeño, etc. |
| Fisiológicas | Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental. Sordera, ceguera, retraso mental, etc. |
| Psicológicas | Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Agresividad, miedo, timidez, etc. |
| Administrativas | Son aquéllas que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social. |

Cuadro 3.3. Barreras de la comunicación

➤ **Comunicación organizacional**

La comunicación es uno de los procesos organizacionales más importantes dentro de la empresa. Se encuentra presente en todas las actividades de la misma, una de las aplicaciones más obvias de la comunicación la encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y esta se utiliza en la toma de decisiones; mas aun, 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.

Por tanto la comunicación ha de incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados.



La comunicación también propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficiencia con lo que lo están llevando a cabo y que 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, esto significa primordialmente 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 una 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, mantener el poder y el status 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, tendrán más a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.



En la organización el flujo de la comunicación puede ser de arriba hacia abajo (jefe-subordinado), abajo hacia arriba (subordinado-jefe) y lateral (empleados del mismo rango).

➤ **Comunicación hacia ABAJO**

Fluye de las personas en niveles superiores a quienes están en niveles inferiores es la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación se presenta particularmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Por lo regular los comunicados son órdenes, instrucciones, reglas, documentos oficiales, periódicos murales, circulares, etcétera.

➤ **Comunicación hacia ARRIBA**

Este tipo de comunicación va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Desgraciadamente, este flujo es limitado con frecuencia por los gerentes en la cadena de comunicaciones que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes. Dentro de este tipo de comunicación tenemos: reportes, sugerencias, quejas, consultas, recomendaciones.

➤ **Comunicación CRUZADA**

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, con personas de un mismo o similar nivel organizacional, y flujo diagonal, con personas en diferentes niveles que no tienen relación directa de autoridad o subordinación. Son la llamada comunicación de grupos informales.

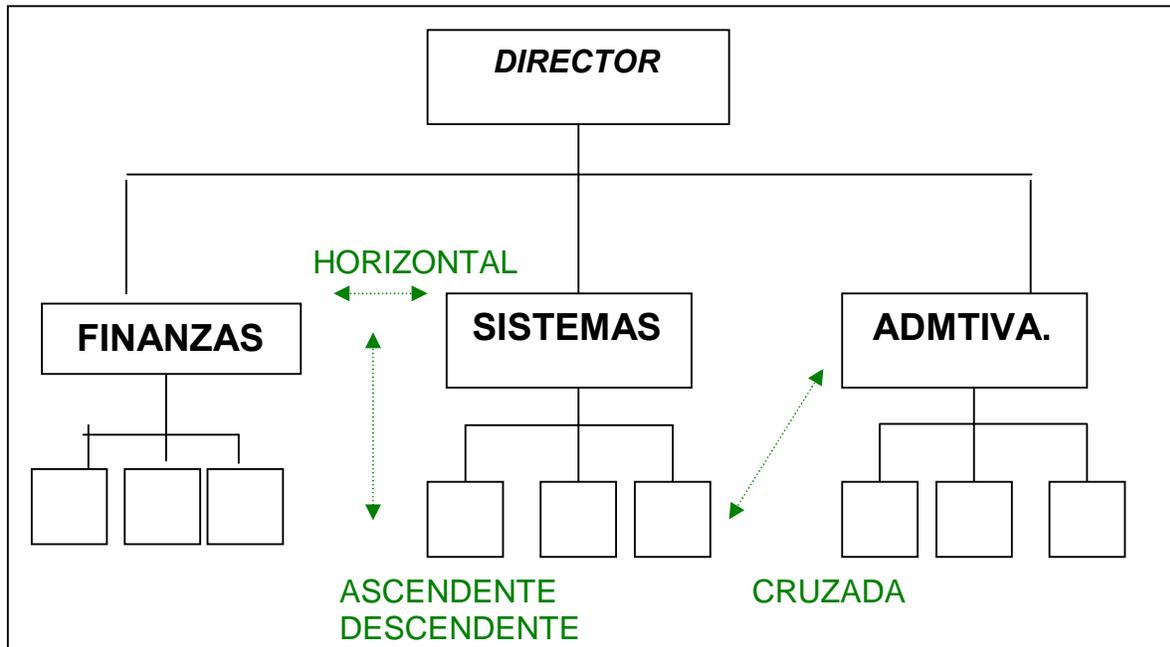


Figura 3.9. Flujo de comunicación organizacional

▪ Supervisión

La supervisión es una función de la dirección del personal, literalmente significa: “visión desde un punto por arriba del normal”. En consecuencia es una función que debe de 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 lado romper con el paradigma del señor capataz, que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador.



La **comunicación en la supervisión**, dentro de 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, 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.

Existen dentro de la organización dos tipos de información hacia los empleados y que debe de considerar el supervisor:

*** Información introductoria**

Orientación con respecto a todo lo relacionado a la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones, la historia de la empresa, etcétera. Generalmente esta información se le hace llegar a través de folletos de bienvenida.

- **Instalación:** Todo lo relacionado a la rutina de su propio trabajo, que se espera de él, como 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**

Esta información comprende:

- Qué tareas debe hacer.
- Cómo debe hacerlas.



- Cuándo debe hacerlas.
- Dónde debe hacerlas.
- A quién debe de reportar el trabajo hecho.

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

3.3.4. Técnicas de dirección

En este proceso de dirección brillan muchísimas técnicas, ya que tienen que ver con los componentes del mismo. Si deseáramos abarcar todas aquéllas técnicas que tienen que ver con la comunicación, el liderazgo y la motivación únicamente, este documento aún así sería impropio para ello, tendríamos que abrir uno nuevo, ya que son vastos los materiales para este fin. Por lo tanto, solo mencionaremos algunas de las técnicas que permitan ilustrar y comprender las principales responsabilidades de esta fase del proceso administrativo.

- ❖ **La Ventana de Johari.** Es una matriz diseñada en 1955 por los científicos Joseph Luft y Harry Ingham, (de ahí viene el nombre de JoHari) sobre el autoconocimiento y la comunicación cuyas áreas son resultado de las combinaciones entre cuatro variables principales: dos primarias: el YO y LOS OTROS, en combinación con otras dos variables que son: LO CONOCIDO Y LO NO CONOCIDO de mi, el punto medular es el individuo y los otros son referencia. Está técnica tiene que ver con la comunicación en las organizaciones. Pretende ilustrar el proceso de “dar y recibir el *feedback*” en nuestras relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para



aquéllos que viven con nosotros. Es una ventana de comunicación a través de la cual se dan o se reciben informaciones sobre uno mismo y los demás.

- ❖ **Análisis transaccional.** Es una práctica ideada por Eric Berne, esta técnica busca que los individuos incrementen su autonomía para reencontrarse con sus potencias personales, su espontaneidad e intimidad, capacidades inherentes a todos nosotros pero limitadas por el estrés y los traumas del desarrollo. Esta técnica parte de que existen en nosotros tres estados del YO (padre, adulto y niño) que deben ser autónomos y por lo mismo la meta es su libertad. Esta técnica puede ser utilizada tanto en instituciones públicas como privadas. En este campo los consultores se entrenan en dinámica de grupos, para definir dentro de las organizaciones cómo trabajan, quién en la práctica los dirige, cómo funciona su jerarquía interna, etcétera. El análisis transaccional beneficia igualmente a supervisores, directivos y empleados. Esta técnica busca eliminar opciones que promuevan la competencia no productiva y los conflictos desarrollados en los diferentes estilos de liderazgo. También suministra conceptos relativos a “impulsores” para el manejo del tiempo, el análisis del guión organizacional para utilizar transacciones y cambios. Ha probado su solidez como método de desarrollo de habilidades interpersonales así como directivas. El análisis transaccional permite al individuo dirigir, compartir y debatir una respuesta de acuerdo al diálogo que está manejando, la transacción comienza a partir de la respuesta de su interlocutor. El juego del Yo padre, adulto y niño se va remarcando con la experiencia del individuo en las relaciones interpersonales. El jefe de departamento al dar una orden retoma el papel del YO adulto, y espera que le responda el subordinado con su YO adulto, si es así entonces se



da una transacción complementaria, si el que le responde es un YO niño entonces se da una transacción cruzada.

- ❖ **Asertividad.** Esta técnica de la comunicación permite a los integrantes de una organización desarrollar la capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias, sentimientos de manera libre, clara y sencilla, sabiéndolo comunicar en el momento justo y a la persona indicada. La habilidad consiste también en crear las condiciones que permitan lograr los resultados esperados en el evento, ocasionando las más mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro y para la relación.

- ❖ **El Grid Gerencial.** Robert Blake junto con Jane Mouton desarrollaron en 1964 la llamada grid gerencial o malla administrativa, es una técnica muy importante para conceptualizar a la dirección en términos de estilos de liderazgo. Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron considerados como pioneros en algunas aplicaciones dentro del campo del Desarrollo organizacional³⁶. Uno de los aspectos que estudiaron fue el cambio organizacional, resaltando la importancia de promover el cambio individual, ya que es en este punto donde comienza el cambio organizacional. La organización para ello debe desarrollar estrategias internas para romper con viejas costumbres e ideologías que han afectado a las relaciones interpersonales e intergrupales de la empresa. La principal aportación de estos autores es la malla gerencial (Managerial Grid) esta técnica identifica cinco diferentes estilos de liderazgo orientados en dos aspectos básicos
 - El eje horizontal del Grid representa la preocupación por la producción

³⁶ Adalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", pp 624



- El eje vertical del Grid representa la preocupación por las personas.

Estilos de liderazgo:

- (1.1.) Este punto se le conoce como el estilo improvisado, en este estilo los administradores tienen poco interés tanto por las personas como por la producción. El esfuerzo es mínimo para el logro de los resultados. Los resultados son pobres y poca creatividad en la resolución de los problemas. El compromiso organizacional es nulo.
- (1.9.) Estilo *Country Club*, este estilo marca un alto interés en la gente y bajo interés en la producción. En este estilo la dirección busca tanto la seguridad como el confort de sus empleados con la esperanza de que estos factores incrementen el desempeño de sus trabajadores. El resultado de la atmósfera es muy amigable pero no necesariamente productivo.
- (9.1.) Estilo autocrático. Con un alto interés por la producción y un bajo interés por la gente. Los empleados no son importantes, más bien es una inversión en relación al nivel de producción esperada. La dirección utiliza una estructura compleja de política y reglas con el fin de presionar a sus empleados. Este estilo autocrático está basado en la teoría "X" de McGregor. Este estilo es usado por lo común en períodos de crisis administrativa.
- (5.5.) Este estilo busca un balance entre las metas de la empresa y las necesidades del trabajador.
- (9.9.) El estilo de equipo. Este es el modelo ideal de estilo de dirección, ya que existe un gran interés tanto por la parte productiva como por los equipos de trabajo. Buscan la integración de las personas, así como promueven su presencia en los aspectos importantes de la empresa.



- ❖ **Círculos de Control de Calidad.** No podían faltar las técnicas que se utilizan con respecto a la calidad. Esta técnica es un resultado natural de los programas de sugerencias y de trabajo en equipo. Los trabajadores ofrecen soluciones a problemas relacionados con sus trabajos; sin embargo, los conflictos planteados en estos grupos son con frecuencia complejos y difíciles de resolver. Los miembros de los Círculos de Control de Calidad dedican gran parte de su tiempo a comprobar sus recomendaciones y a ponerlas en práctica. Dichos grupos sirven, de este modo, para proporcionar una mayor participación por parte del trabajador. Un Circulo de Control de Calidad esta integrado por un grupo de voluntarios (máximo ocho personas) dedicado a estudiar y resolver problemas relacionados con el trabajo. Los integrantes no necesariamente son especialistas en Control de Calidad, en su mayoría son supervisores y trabajadores que reciben una capacitación técnica una vez que entran a los grupos de estudio, se reúnen voluntaria y periódicamente, son entrenados para identificar, seleccionar, analizar problemas, posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones, presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

3.4. Control

3.4.1 Definición

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control así como la planeación se les consideran como los “hermanos siameses”, van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe donde termina uno y empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo tanto en tiempo como en condiciones preescritas. 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.



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

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

No debe considerarse al control como un castigo o una reprimenda durante el proceso de trabajo. Por el contrario es una necesidad, y por lo mismo hay que implementarlo. No olvidemos que al 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 de luchar, y respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El **control** puede ser **motivante** 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 que 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, 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 que los miembros de una organización trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar el control se necesita, porque existe un período de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta el momento en que se alcanzan.

3.4.2 Principios del proceso de control

- **Principio del carácter administrativo del control.** Este principio permite distinguir las “operaciones” de control, de “la función” de control. La función de control es un producto de la delegación, y una necesidad de cuidar los objetivos de la empresa, esta tarea es del administrador; en cambio las operaciones desarrolladas para evaluar los resultados son acciones técnicas del personal.
- **De los estándares.** Este principio menciona la importancia de las unidades de medida que utilizaremos para implementar el control, entre más precisos y cuantificables sean dicho estándares, será más objetivo el control.
- **Del carácter medial del control.** Los recursos que se inviertan en el proceso de control serán justificables si lo que se va a controlar es significativo para la empresa.
- **Principio de excepción.** Este principio habla sobre centrar la atención solo en los casos en que extraordinariamente el evento demanda atención. Estas desviaciones permiten evaluar al administrador ya sea las correcciones o el aprovechamiento de las condiciones actuales.

3.4.3 Componentes del control

Los componentes básicos en esta etapa final del proceso que vale la pena subrayar son los siguientes:

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 que se esperan.

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 como 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 aquéllas 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 dicha información a una computadora, la cual de nuevo nos transmite la información requerida y nos indicará las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse en tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de la internet, o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

El proceso de control consta de tres fases:

- Medición
 - Comparación
 - Acción administrativa
-
- **Medición.**



Esta fase del proceso de control nos indica en que 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 o no ser confiables. Para medir necesitamos de una unidad de medida, y una cuenta de cuántas veces la organización esta bajo 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 cuantas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles, 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, comunicación efectiva así como compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en muchas formas diferentes. 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. El ir a checar el punto de trabajo, en muchas ocasiones es mal interpretado por los subordinados, 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 o de una reunión con el grupo de trabajo con discusiones informales. 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 tiene contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

Los **reportes por escrito** son una práctica utilizada sobretodo en empresas grandes, se utilizan este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no solo sirven para evaluar en ese momento, se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

- **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. Imagina ,que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco, el cajero nos da noventa pesos, la actividad tuvo un pequeño desvío del 10 %, pero a nosotros, aunque fuesen 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 del que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevarla a cabo esa comparación en el punto de acción

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

- **Acción administrativa.**

Este es el tercer y último paso en el proceso de control. Puede considerarse como la etapa en donde se asegura que las operaciones están ajustadas y que los esfuerzos están encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.

Siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia, se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por 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 permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan 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) La primera es no hacer nada.
- b) Pueden corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
- c) Pueden 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.

➤ **Tipos de control**

» **Control preventivo**

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, y 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 permiten a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requieren mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado,



con frecuencia a los administradores 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, definir que acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

» **Control concurrente**

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

» **Control posterior o de retroalimentación**

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado, 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.

3.4.4. Técnicas del proceso de control

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



Dentro de las técnicas de control tenemos las siguientes:

❖ **Auditorías administrativas.** Su finalidad es ayudar a revisar y evaluar por medio de doce tipos de auditorías la actuación de la administración así como de los administradores, mediante diversos enfoques de las mismas:

- Auditoría administrativa
- Auditoría de recursos humanos (enfoque operacional)
- Auditoría legal
- Auditoría de la seguridad (enfoque procesal)
- Auditoría mercadológica (enfoque funcional)
- Auditoría de sistemas y procedimientos: ciclo de compras, producción y ventas (enfoque analítico)
- Auditoría de negocio o proyecto
- Auditoría de la construcción (enfoque del medio ambiente)
- Auditoría de la calidad (enfoque operacional)
- Auditoría ecológica
- Auditoría con base en disposiciones de protección al consumidor.
- Auditoría financiera (Funcional)

La **auditoría administrativa** es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas, tácticos, estratégicos u operativos que se realicen en la organización para el alcance de su misión y objetivos.

❖ **Auditorías Contables.** Esta herramienta tiene por objetivo revisar y evaluar los documentos financieros que emanan de los períodos contables de una empresa. Estos documentos deben de responder a principios de contabilidad, normas de auditoría contable y financiera.

❖ **Análisis Financiero.** Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma



empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos períodos de tiempo, o dentro del mismo período, las razones de distintas empresas, países etc. Un ejemplo de razón financiera sobre inventarios es la siguiente:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Se mide la velocidad del movimiento del inventario, normalmente a mayor rotación (índice de la razón), mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos, en la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa se reduce con lo cual se liberan fondos monetarios de las cuentas de cajas y bancos, aumentando el margen de maniobra de efectivo.

- ❖ **Presupuestos.** Esta técnica presupuestal ya está comentada en el apartado de planeación.
- ❖ El uso de técnicas de **modelos matemáticos** como el PERT, CPM, gráfica de Gantt. (ya están comentadas en planeación)

Como podrás apreciar las técnicas utilizadas en planeación son también las técnicas utilizadas en control. Una vez más se ratifica la frase: planeación y control son las dos fases siameses, solo en la práctica sabremos donde termina una y donde comienza la otra.



Bibliografía del tema 3

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 2ª reimpresión de la 1ª ed., México, SICCO, serie Dirección estratégica empresarial, 2001, 178 pp.

CHIAVENATO Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. McGraw Hill, 2000, 586 pp

Duhalt Krauss, Miguel F, *Técnicas de comunicación administrativa*, México, UNAM, 1974, 136 pp.

FRANKLIN, Benjamín, *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 341 pp.

KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1994, 10ª. Ed., 745 pp.

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.

ROBBINS, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 752 pp.

REYES Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, 1ª ed., México, Limusa, 1994, 480 pp.

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. ECAFSA, 2001, 730 pp.

Taylor W. Frederick, Fayol Henri, *Administración Industrial y General*, México, Herrero Hermanos, 1998, 272 pp.

Terry George R., *Principios de Administración*, México, CECSA, 1993, 747pp.

Actividades de aprendizaje

A.3.1. Elabora un mapa conceptual a partir de los conceptos del proceso administrativo.

A.3.2. Elabora un listado de los criterios utilizados para formular objetivos. Puedes auxiliarte en el libro *Introducción a la Administración. Con enfoque de Sistemas* de Joaquín Rodríguez Valencia. Desarrolla un ejemplo de



cada uno de estos criterios y discútelos con tu grupo de trabajo.

- A.3.3.** Investiga a fondo la teoría sobre análisis transaccional, asertividad, y motivación; elabora un ensayo sobre la importancia y aplicación de las técnicas de índole psicológico en las instituciones educativas. Utiliza de ejemplo tu plantel. Intercambia opiniones con tus compañeros y asesor.
- A.3.4.** Investiga en la organización en que te desenvuelves (escuela o trabajo), si existen un manual de bienvenida, de políticas, de procedimientos y/o de organización. Analízalos, y elabora un informe describiendo algunas de sus características como son actualización, objetivos y alcances de los mismos.
- A.3.5.** Redacta una crítica en la que defina su tipo de autoridad mas adecuada para una organización.
- A.3.6.** Elabora un cuadro con la lista de las barreras existentes de acuerdo a su punto de vista de la comunicación. Ejemplifique cada una de ellas
- A.3.7.** Investiga cual o cuáles son las técnicas más adecuadas para estudiar el medio ambiente de la organización. Desarrolle una técnica y aplíquela en un ejemplo práctico.
- A.3.8.** Investiga en cualquier organización (o en la internet) diferentes tipos de diseño organizacional. Elabore uno aplicado a la empresa para la que trabaja o estudia.
- A.3.9.** Investiga cuáles son los líderes más importantes de su localidad, elabore un cuadro donde marque las principales características y logros de cada uno de ellos.
- A.3.10.** Imagina que en sus actividades escolares, usted va a incluir un proceso de control. Elabore un escrito con los siguientes puntos:
- ¿Cuáles son los elementos que consideraría en su control personal?
 - ¿Cómo los mediría?
 - ¿Qué tipo de control utilizaría?
 - ¿Qué herramientas utilizaría para su medición?
 - ¿Cual sería la importancia de este ejercicio?



Cuestionario de autoevaluación

1. Definir el concepto de proceso y de proceso administrativo.
2. Enumerar las etapas del modelo de proceso administrativo que propone Henri Fayol.
3. Enumerar las etapas del modelo del proceso administrativo que propone David R. Hampton.
4. Definir cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación organización, dirección y control.
5. Definir el concepto de coordinación.
6. ¿A qué se refiere la Universalidad del Proceso Administrativo?
7. Especifique las etapas del Proceso Administrativo de acuerdo a los siguientes autores:
 - a) Harold Koontz.
 - b) Agustín Reyes Ponce.
 - c) José Antonio Fernández Arena.
 - d) George R. Terry.
8. Explicar por qué es importante hacer una red de objetivos.
9. Definir el concepto de procedimiento y explicar su importancia
10. Definir el concepto de organización.
11. Definir el concepto de estructura funcional.
12. Definir ¿En qué consiste la Naturaleza de la Dirección?
13. Definir el concepto de Dirección.
14. Enumere los componentes más importantes en el proceso de Dirección.
15. Enunciar los pasos del proceso de control.
16. Define los siguientes conceptos:
 - a) Estándares.
 - b) Medición.
 - c) Comparación.
17. ¿Cuáles son los tipos de Control?
18. ¿Cuáles son las técnicas del Control?
19. ¿En qué consiste la retroalimentación?



20. Enumere los requisitos para establecer un sistema de control

21. ¿Cuáles son los factores del Control?

22. Enumera los principios del Control

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

1. El proceso administrativo consta de manera inflexible de cuatro etapas V F
2. La etapa de dirección está definida en los manuales de bienvenida y operativos V F
3. La técnica de diagramación permite detectar las diferentes formas de elaborar un procedimiento V F
4. El control se identifica por analizar y evaluar los resultados de acuerdo a lo planeado V F
5. En la etapa de organización, la departamentalización permite sugerirnos el diseño organizacional más adecuado para una institución V F
6. Una razón financiera es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables financieras V F
7. La auditoria es una técnica de índole interpersonal que permite evaluar los actos administrativos V F
8. Dirigir viene de la raíz latina ad, hacia V F
9. La Gráfica de Gannt es considerada como una técnica para el proceso de planeación y de control V F
10. El proceso de planeación está definido antes que nada por la valuación de puestos de cada departamento. V F



TEMA 4. LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno estudiará las diversas áreas funcionales sustantivas y adjetivas que interactúan dentro de una organización.

Temario detallado

- 4.1. Sustantivas
 - 4.1.1. Mercadotecnia
 - 4.1.2. Finanzas
 - 4.1.3. Producción
 - 4.1.4. Operaciones
- 4.2. Adjetivas
 - 4.2.1. Recursos humanos.
 - 4.2.2. Sistemas
 - 4.2.3. Organización y Métodos
- 4.3. Regulación
 - 4.3.1. Contraloría
 - 4.3.2. Auditoría
 - 4.3.3. Jurídico

Introducción

Henry Fayol, sin duda una figura importante para los estudiosos de la administración moderna en los albores del siglo XX, manifestó la importancia de la existencia de ciertas funciones genéricas que se presentaban en el funcionamiento de una organización, estas funciones las clasificó de la siguiente manera: comerciales, técnicas, de seguridad, contables, financieras y administrativas.

Este fue el comienzo de un análisis de la organización en lo que se refiere a su estructura de trabajo, contribución sumamente importante para que las empresas



organizaran sus áreas o departamentos por actividades afines y trascendentes. En nuestros días la situación no ha variado, ya que si nos diéramos la tarea de clasificar las actividades que realiza una empresa, caeríamos en la misma situación, lo único que cambiaría sería que muchas actividades o funciones que no se le daban importancia antiguamente ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad moderna, por ejemplo la información. Y es entonces que ahora encontramos áreas de trabajo como las de Compras y abastecimientos, Informática, Organización, métodos y algunas otras más que ni siquiera se imaginaban nuestros administradores del principio de este siglo.

Lo anterior, nos da indicios de un gran desarrollo del conocimiento humano y aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización, satisfacción a una sociedad cada vez más demandante y de la necesidad de aprovechar así como desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización. La teoría de sistemas, sin duda alguna ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva, es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización, es cierto que hay alguien que se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos ellos son productivos, eficientes en su área de trabajo; pero nadie absolutamente nadie es independiente, al planear sus actividades, cualquier área de trabajo tiene que pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es en otras palabras un enfoque sistémico.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio: todas son de igual valía, todas se consideran clientes internos, es decir, dependen unas de otras, y que es necesario su estudio para crear un diseño organizacional no cada vez más sofisticado, sino cada vez más práctico, funcional y productivo; evitando así errores tan comunes como son duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad entre otras, que al final nos lleva a niveles bajos de producción. Es también necesario



mencionar que mientras se definan las debilidades y fortalezas de cada área se encontrará el camino más idóneo para su desarrollo dentro de la organización, ya que de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como lo es el de nuestros días.

4.3. Sustantivas

Las áreas sustantivas de trabajo son las áreas principales a través de las cuales una organización logra los objetivos propuestos en su marcha. Estas áreas son aquellas que corresponden en nuestro diseño **organizacional por funciones**. Una empresa mínimo debe contar con estas cuatro áreas sustantivas dependiendo del giro que corresponda: Recursos Humanos o llamada también el área de Personal, Mercadotecnia y Producción, que en muchas ocasiones en las empresa micro y pequeñas pertenecen al área de comercialización y por último el área de finanzas. Estas cuatro áreas son indispensables para la operatividad de cualquier empresa. A continuación daremos un análisis de cada una.

4.1.1. Mercadotecnia

Todos los negocios reducidos a sus aspectos básicos, se podría decir que únicamente desempeñan dos funciones elementales: crean un producto o servicio y lo comercializan. Hasta hace poco la palabra “vender” se habría utilizado en lugar del término “comercializar”, pero la diferencia actualmente está basada en el poder que tiene el consumidor para dirigir la máquina productiva de cualquier empresa grande o pequeña al centro de sus gustos y necesidades. La empresa tiene que encontrarse a la expectativa del capricho del consumidor y si ésta empresa es más inteligente podrá crearle necesidades al mismo consumidor.

La **mercadotecnia** se puede definir básicamente como: El conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de procesos de intercambio y logística.



El intercambio 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, tratan de conseguir los bienes o servicios de las personas más indicadas, procurando a la vez que las circunstancias de tiempo, lugar y precio sean satisfactorios. Una empresa no puede prescindir en absoluto del intercambio, pues su supervivencia depende de él.

La mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, **deseos y valores de un mercado** meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. Los seres humanos necesitamos agua, aire, vestido, vivienda para sobrevivir, es decir, tenemos necesidades primarias, pero además necesitamos la recreación, seguridad, transporte, educación (necesidades secundarias) y otras de autorealización, estatus, prestigio, etc. El hombre va satisfaciendo cada uno de estos grupos para poder vivir. La mercadotecnia es la encargada de **ofrecer productos y servicios que satisfagan** todos estos grupos de **necesidades**.

El concepto de mercadotecnia se puede poner en práctica por medio de la llamada mezcla de la mercadotecnia: plaza, precio, promoción y el producto propiamente dicho. La compañía esta irremediablemente condenada al fracaso si no la considera dentro de su estrategia de planeación de mercadotecnia. Además si la empresa no cumple con su cometido mercadológico, entonces no vende, y si no vende no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades empresariales, tales como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de



empleados, atraer mayor capital y como una consecuencia de todo esto, el fabricar más productos que satisfagan otras necesidades.

En los últimos años la función de la mercadotecnia se ha ampliado mucho más allá de las empresas lucrativas. Su concepto básico se aplica con mucho éxito a las organizaciones no lucrativas. Estas suelen servir a muchos públicos, tienen una orientación totalmente social y política, además están sometidas a más críticas y a presiones fuertes de la población. En la actualidad, las actividades de la mercadotecnia tienen una gran importancia en la distribución de los escasos recursos, tanto energéticos como alimenticios, ya que permiten hacer frente a las necesidades de una sociedad.

Dentro de la empresa las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta a la venta de los productos de una empresa. Con esto, no sólo ayudan a la misma 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.

➤ **Objetivos de la mercadotecnia**

Entre los principales objetivos de la mercadotecnia están los siguientes:

- El maximizar el consumo del producto que se ofrece.
- Maximizar la satisfacción del consumidor a través de la diversificación de productos y el manejo de la postventa para crear clientes no consumidores.
- Generar un mejor nivel de calidad de vida en la sociedad.
- Generar un soporte de información para la toma de decisiones con respecto a sus productos y/o servicios que ofrece.
- Identificar las necesidades de una sociedad no solo en el aspecto lucrativo, sino también aplicado a aspectos sociales y políticos.
- Generar activos intangibles para la empresa como lo es la imagen



Todo ello con el objetivo de que el cliente vea satisfechas tanto sus necesidades como deseos, y que este dispuesto a adquirir el producto, con la confianza de que se cumpla lo que se espera de él. Ejemplo, en el caso de una automotriz se esperan características como: línea, velocidad, color, rendimiento, estatus y comodidad.

En resumen, la mercadotecnia establece que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en **identificar las necesidades y deseos del mercado meta**, así como proporcionarle las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores.

➤ **Funciones Genéricas**

Los principales departamentos que conforman la estructura funcional del área de mercadotecnia son:

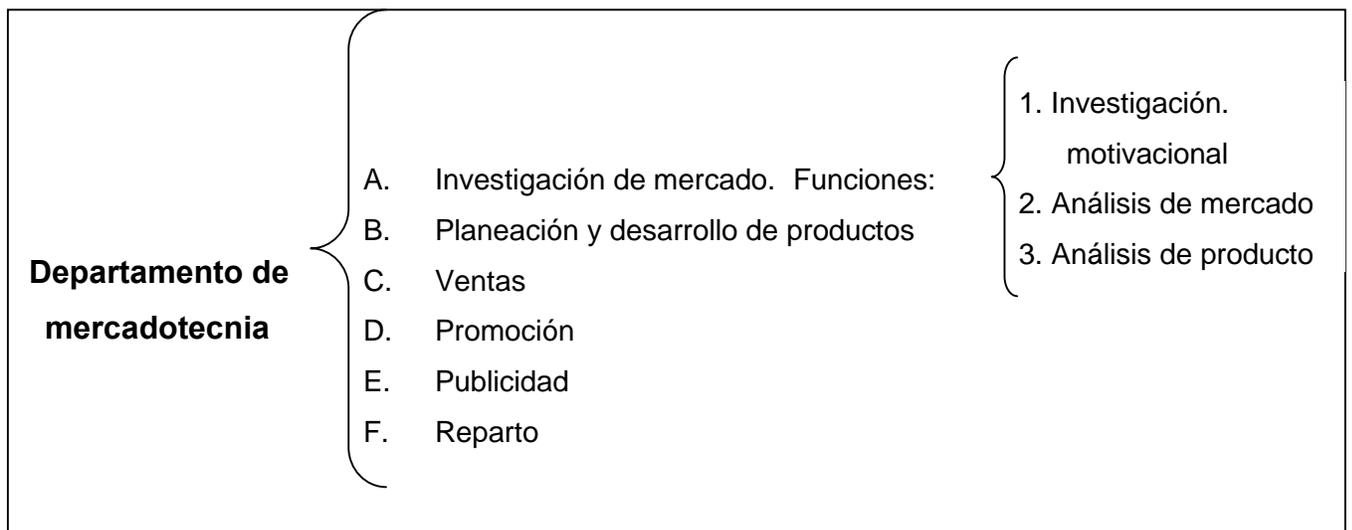


Figura 4.1 Funciones y subfunciones de la mercadotecnia

*** Investigación de mercados**

La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones, señalar planes y objetivos del área mercadológica. Es importante saber hasta que punto existe las posibilidades de éxito económico que podría tener una empresa en



el mercado al cual va dirigida. Se dice que los gastos de investigación son una inversión para el futuro.

La clasificación y funciones se podrían dividir en tres ramas principales:

- Investigación Motivacional. Comportamientos del consumidor.
- Análisis de mercados: Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.
- Análisis del producto: analizar los requerimientos dados por el consumidor del producto tales como envase, etiqueta, empaque, marca etc.

*** Planeación y desarrollo de productos**

Este departamento tiene como responsabilidad preparar de acuerdo a las normas y procedimientos aprobados por la dirección los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual de acuerdo a necesidad de ventas, mercado o competencia.

*** Ventas**

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

*** Promoción**

Mantener siempre el activo contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuye a crear, estimular. Mantener la imagen de la empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de una o más productiva actividad de ventas. Desarrollar la promoción en el punto de venta. Distribuir muestras, realizar



demostraciones, exhibiciones, etc. Preparar *stands*, muestrarios, catálogos, folletos, etc.

* **Publicidad**

Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios, campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que contemplen necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, T.V., cine, revistas, exteriores, etc.).

* **Reparto**

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

4.1.2. Finanzas

En la administración de cualquier organización productiva o de servicios es indispensable tomar dos decisiones fundamentales, hablando de dinero: La inversión y el financiamiento. Sin importar si la empresa es de nueva creación o una evaluación de las ya existentes.

Es ineludible hablar de dinero en nuestra vida contemporánea, nada se realiza en esta sociedad que vivimos sin el amo dinero: nacer, estudiar, divertirse, alimentarnos, morir todo absolutamente **todo tiene un costo**. Definir el valor de las cosas ha evolucionado, el hombre ha utilizado para el pago de sus deudas diferentes instrumentos, desde el uso de productos naturales como el cacao, los animales, los metales, el papel hasta el dinero de plástico –tarjeta de crédito- que hoy en día utilizamos; mucha gente ya ni eso utiliza de manera física y directa; imagina, que estás navegando en internet y encuentras en una de sus páginas



algún producto interesante, solo te piden tu número de cuenta bancaria o de tu tarjeta de crédito o débito y ¡¡ya es tuyo!!, o cuando se lleva a cabo una transacción entre dos personas, cada una de ellas firma un documento donde cede los derechos de algún objeto o bien y nunca tocaron un solo centavo, pero eso sí se habló de miles de pesos y cada uno quedó satisfecho con la transacción.

La empresa actualmente tiene que enfrentar innumerables situaciones de dinero, es decir, que sus problemas u obligaciones dentro de la sociedad no simplemente se minimizan 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. Para ello cuenta con una 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 condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas la función financiera normalmente la lleva a cabo el departamento de contabilidad. A medida que crece la organización, la importancia de la citada función determina la necesidad de crear un departamento de finanzas especializado: esto es, en una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente (o un director) de finanzas.

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa, tal como este se mide por el precio de sus acciones. La estructura financiera consiste en los diferentes capitales 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 permiten determinar las relaciones existentes entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento y también juzgar si la estructura financiera está o no equilibrada.

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:

- a. Planeación y análisis financiero.
 - b. Determinación de la estructura de activos.
 - c. Manejo de la estructura financiera
-
- a. **Análisis y planeación de actividades financieras:** Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.
 - b. **Determinación de la estructura de activos de una empresa:** El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El termino composición se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles “óptimos” para cada tipo de activo circulante. Así mismo, debe determinar cuales son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en que momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.
 - c. **Manejo de la estructura financiera de la empresa:** Esta función se ocupa del pasivo y del capital. Deben tomarse, por tanto, en cuenta dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía; primero



determinar la función más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante, pues afecta rentabilidad y liquidez general de la empresa. Así mismo se deben determinar cuales fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son más convenientes para la organización en un momento dado.

A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas:

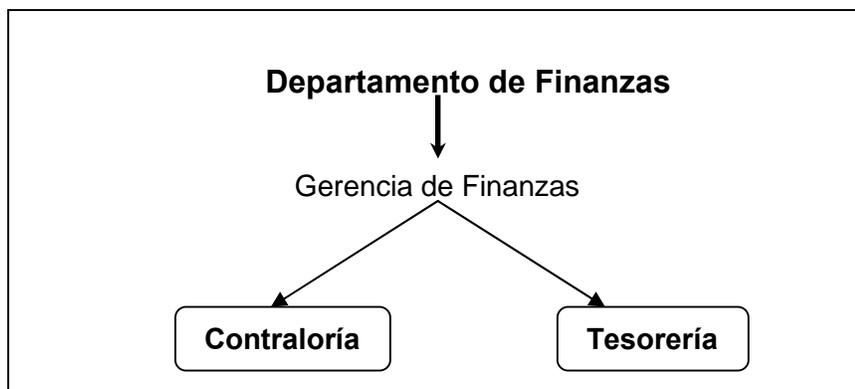


Figura 4.2. Funciones básicas del área de Finanzas

Gerencia de Finanzas

Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no solo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas (contabilidad), 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 que incluye actividades tales como: crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos. Además de otras tareas.

El área de finanzas la podemos dividir en dos grandes funciones:



➤ **Contraloría**

Dentro de éste departamento se lleva 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:**

Dentro de este departamento se lleva 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 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.

4.1.3. Producción

La función de producción y operaciones son áreas preponderantemente necesarias en empresas que están orientadas en la manufactura de productos, ya sea de consumo o de capital. Es hasta cierto punto hablar de una y eliminar la otra, de hecho el origen se llama **administración de la producción**. Este concepto nace desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor, y el concepto se quedó como algo inmutable hasta que llegó el momento en que las



empresas de servicios reclamarían su importancia y sus necesidades de mejorar su “producción” (no manufacturera) para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente, y es por ello que nace el concepto de administración de operaciones.

La **función técnica** se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus múltiples ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, también gran parte de éstos requieren de manera directa o indirecta de alguna rama de la **ingeniería** que ocupe la posición de la función técnica, que mejoren los procesos y procedimientos de trabajo. Es bien cierto que algunas instituciones como del deporte, artísticas, sociales etcétera, la función técnica se identificará con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Hemos hablado sobre dos conceptos interesantes: Ingeniería y Producción, nuestra pregunta inmediata sería: ¿Es lo mismo Ingeniería de producción, y administración de la producción?, la respuesta tajante es, NO. A Pesar a de que hay áreas considerables de interés mutuo, en términos generales, el ingeniero de producción se encarga de diseñar todo el proceso de producción así como de determinar las herramientas, procedimientos y equipos de producción.

En tanto que el gerente de operaciones se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos como son el dinero, el personal y materiales diversos.

Definir el área de producción o mejor dicho la administración de la producción, es un poco complejo si es que quisiéramos ser justos en toda la extensión de sus funciones porque incorpora gran cantidad de tareas diversas, pero interdependientes. **Producir** es el acto de transformar la materia prima en un bien ya sea tangible o intangible, pero esto es solo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción. Es importante tomar en consideración que necesitamos dividirla para poder analizarla más ampliamente en todas sus funciones. Antes de ir a este punto, analizamos ciertas cuestiones interesantes que conforman la interrelación productiva.



La función productiva de una organización se encuentra interrelacionada por **tres interrogantes**³⁷ ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para quién? La tecnología actual ha acabado pensando no en términos de máquinas sueltas, sino de sistemas productivos. Ahora ya no estamos pensando en la fabricación del vestido o en la elaboración de un reloj etc. Sino que, por el contrario, nuestro complejo industrial exige la interacción de tecnologías heterogéneas para la elaboración de componentes complicadísimos en el armado de complejos nucleares, armas químicas, estructuras prefabricadas en el uso de la construcción, desarrollo de la carrera espacial, etc.

Todo esto crea un análisis más profundo de las interrogantes antes mencionadas.

¿Qué producir? Esta pregunta es la consecuencia indirecta y el resultado final del proceso que, utilizando los grandes descubrimientos tecnológicos y las aplicaciones industriales que de ellos se derivan, nos han hecho penetrar en una era de producción masiva, la cual nos plantea de manera indefinida la interrogante ¿qué producir?.

El que producir forma parte importante del renglón de nuestra misión como empresa, elaborar productos que estén a la vanguardia de nuestra rama, productos que satisfagan realmente una necesidad en la sociedad, por ejemplo antibióticos o alimentos con alto contenido nutricional , o simplemente elaborar productos que no sirvan para nada pero que nos reditúe ganancias.

El **¿cómo producir?** se encuentra ligado a una diversificación compleja de tecnologías integradas para desarrollar un sistema de producción , a la vez, una planeación a veces compleja y al mismo tiempo concreta, de los programas de producción, sin olvidar los lineamientos económicos y administrativos. Todo esto exige el equipo requerido, material, recursos humanos, mano de obra, tiempos de producción, ingeniería de métodos y sistemas, determinación de los costos correspondientes y establecer al mismo tiempo las normas adecuadas de control.

³⁷ Velásquez Mastretta Gustavo, *Administración de los sistemas de producción*, pp. 31-33



El ¿cómo producir? nos envía a crear cuadros humanos capaces y de alto nivel que estén dispuestos a motivar a otros con su ejemplo, gente que trabaje con el deseo incesante de crear.

¿Para quién producir? es la pregunta base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y para las necesidades del mercado. Este renglón tiene mucho que ver con el plan mercadológico de la empresa, ¿quiénes van a ser mis consumidores finales?, ¿dónde localizarlos? etc.

➤ **Funciones Genéricas**

Para comprender el funcionamiento del área de producción de una empresa manufacturera de manera más específica, es necesario como anteriormente habíamos dicho, dividirla en sus principales funciones, la división que utilizaremos es arbitraria, pero nos servirá de mucho para comprender sus áreas de responsabilidad. Antes que nada debemos de subrayar que todo lo relacionado al proceso de producción lo clasificaremos en esta área de producción, y todo lo que se refiere al desarrollo de aspectos administrativos como control de almacenes, presupuestos, calidad, recepción y tráfico, compras, etcétera. Toda esta logística la enviamos al área de operaciones.

Manufactura:

Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o sub ensamblados.

Dentro de esta área encontramos las siguientes funciones: Talleres de sub ensamblados, talleres de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.



Una empresa de manufactura de regular tamaño, necesita contar con un taller que le proporcione toda una serie de servicios que de otra manera tendrían que ser contratados con proveedores externos a un costo mayor y sin tener control sobre el cumplimiento de los mismos.

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 funciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio, medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación, 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 función el mejoramiento y modernización así como la seguridad, protección de las instalaciones físicas, equipo utilizado para elaborar un producto o proporcionar un servicio. Dentro de las funciones de esta área, mencionaremos las siguientes: Mantenimiento, Control del equipo de la planta, Servicios auxiliares y Operación.

4.1.4. Operaciones

Everett E. Adam en su libro de *Administración de la producción y operaciones* cita de manera textual lo que en su momento William T. Gross como Vicepresidente ejecutivo de Douglas, *Aircraft Company* reflexiona sobre la administración de operaciones: “Si bien todos los administradores se ocupan en la planeación, la



organización y el control, son los administradores de operaciones quien tienen la responsabilidad directa de “conseguir que el trabajo se realice”. Ellos deben de aportar el liderazgo requerido para generar el producto o servicio que el cliente demanda,³⁸

Con ello podemos apreciar que los administradores de operaciones son parte significativa de nuestras vidas, hoy en día una de las principales preocupaciones de las empresas es la productividad, la pregunta es ¿Qué sucede con los países como Estados Unidos, Alemania, o Francia que eran reconocidos como potencias en la productividad de variados productos? ¿Qué sucede con nuestro México que no ha podido despegar como una potencia mundial de productividad? Y por otro lado, encontramos a la India y China como nuevos prospectos de productividad, como lo fue hace unas décadas Japón. La respuesta a esta serie de preguntas se encuentra en la importancia que se le ha dado a la Administración de operaciones. Pero recalquemos que la productividad no es responsabilidad única de los administradores de empresas manufactureras, la productividad es también un concepto aplicado a las empresas e instituciones que ofrecen únicamente servicios ya sea de manera lucrativa o no; por ejemplo hospitales, iglesias, deportivos, etcétera. La productividad exige el trabajo interdisciplinario de todas las áreas de una organización, y cada una de estas áreas requiere también el manejo eficiente de sus operaciones.

Como hemos visto la administración de operaciones no es una práctica nueva, ha existido desde que el hombre ha tenido la necesidad de mejorar la eficiencia de sus actividades y ha evolucionado a partir de diferentes contribuciones en la historia productiva de la humanidad³⁹:

- **División de trabajo.** Especializar el trabajo en una sola tarea. Permite eficientizar el trabajo de un empleado, a diferencia si este tiene muchas tareas

³⁸ Adam Everett ., Ronal Ebert . *Administración de la Producción y Operaciones*, pag. 3

³⁹ Schroeder G. Roger, *Administración de operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones*, , pag. 3-5



del proceso. Este concepto se conoció desde la época de la cultura griega cuando Platón en su obra *La República*, afirmó “un hombre cuyo trabajo se confina a una tarea tan limitada, debe ser por necesidad, excelente en ella”. El primer economista que analizó este concepto fue Adam Smith en su obra *La riqueza de las Naciones*, considerando en sus observaciones tres elementos preponderantes. La especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores: El incremento en la destreza de los trabajadores, evitar el tiempo perdido debido al cambio de trabajo, la adición de las herramientas y las máquinas.

- **Estandarización de las partes.** Se estandarizan las partes para que puedan ser intercambiadas.
- La Revolución Industrial.
- El estudio científico del trabajo. Esta escuela busca descubrir el mejor método para trabajar utilizando el siguiente enfoque:
 - Observación de los métodos actuales de trabajo
 - Desarrollo de un método mejorado a través de la medición y análisis científico
 - Capacitación de los trabajadores en el nuevo método
 - Retroalimentación constante y administración del proceso de trabajo
- **Las Relaciones humanas.** Esta práctica permite aprovechar el potencial humano a través de variadas técnicas, la opción actual es humanizar el trabajo.
- **Modelos de tomas de decisiones.** Un modelo se puede expresar en términos de medida de desempeño, limitantes y variables de decisión. El propósito de los modelos es encontrar los valores óptimos lo satisfactorios para las variables de decisión que puedan mejorar el desempeño de los sistemas dentro de las restricciones aplicables. Uno de los primeros fue en



1915 cuando F.W. Harris desarrolló una fórmula para la administración de inventarios, basada en la cantidad económica del pedido.

- **Computadoras.** El uso de las computadoras cambió dramáticamente el campo de la administración de operaciones. La mayoría de las operaciones de manufactura utilizan la computadora para la administración de inventarios, programación de producción, control de calidad, manufactura ayudada por computadora y sistemas de costeo.

A continuación ilustramos el manejo de operaciones de una empresa con algunos departamentos que están ligados a este fin.

❖ **Departamento de Control de Calidad:**

La calidad no es una propiedad que tenga significado absoluto, un par de sandalias de alta calidad podría ser un par de zapatos de calle de muy baja calidad. Un teclado de computadora personal casera de alta calidad podría ser un *hardware* de muy mala calidad para una empresa de alta tecnología de robótica, esto quiere decir que la calidad de un artículo tiene validez si la relacionamos con su función.

Una definición corta y sencilla sobre la calidad sería en base a lo antes mencionado: **Calidad** es adecuación a la función.

No es tema a analizar en este momento con respecto al concepto de calidad como tal, ya que el concepto es tan amplio como una tesis. Lo que si nos interesa es aclarar cuáles son las principales funciones del área de calidad dentro de una organización.

Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta al grado en que estas están siendo cumplidas. Las funciones que genera esta área son las siguientes:



Métodos de control: Determina formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos. Partes o sub ensambles.

Medidas de Control: Mantener la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.

Inspección y pruebas: Conducir el análisis y las medidas de control; rechazar productos con defectos, recomendar la detención de producción de procesos defectuosos.

Departamentos de quejas de clientes: Investigar y reportar la responsabilidad en manufacturas, de productos defectuosos (según el cliente) y tomar medidas correctivas.

Recuperaciones: Determinar métodos económicos para utilizar artículos defectuosos, u obsoletos para recuperar al menos parcialmente su costo.

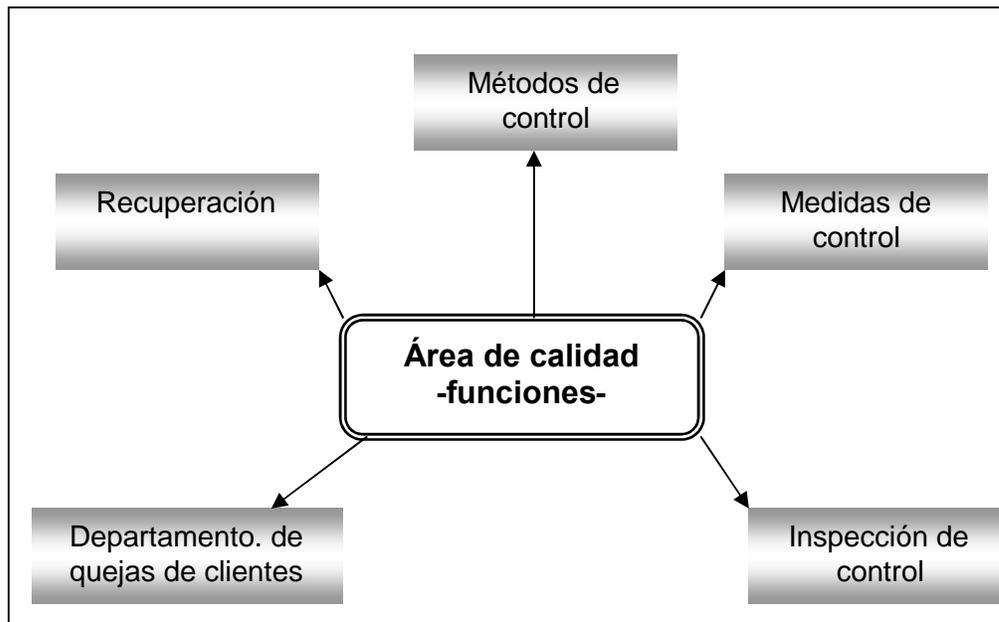


Figura 4.3. Funciones principales del área de Calidad en una empresa

❖ **Departamento o área de adquisiciones y abastecimientos**



Antiguamente se le conocía como el departamento de compras, esta responsabilidad ha ido evolucionando desde una simple función de oficina hasta un concepto estratégico de la empresa como área funcional, ya que si consideramos que en algunos productos de cada peso vendido el 30 ó 40% de sus costos de producción se encuentran en los materiales comprados. Esta situación exige a la empresa contar no simplemente con un personal altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para obtener las mejores utilidades sino también un personal suficientemente capacitado para **abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio**, una disminución del 3 % en los costos de las compras, podría aumentar un 25% de utilidad.

La organización solicita de todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, de seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales como son agua, madera o algún químico especial, equipos de seguridad, etc. Todos ellos intervienen de forma directa o indirecta en el producto o servicio que ofrece la organización y todos ellos se necesitan adquirir o comprar en forma prevista o de manera rutinaria. La pregunta es ¿por qué cambió el concepto de compras, si de hecho todo lo que necesito lo tengo que comprar, al de adquisiciones y abastecimientos?, para dar respuesta diferenciaremos todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: Los primeros son todos aquellos elementos o insumos que se requieran para su elaboración, desarrollo y venta del producto o servicio al cual le llamaremos abastecimiento por ejemplo una panadería necesita de diesel o gas, harina, huevos, aceite, etc. para elaborar pan; ahora bien se encuentran unas segundas compras que les llamaremos: Adquisiciones y son todos esos 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 frigobar, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para su ornato, etc.



Actualmente el área de adquisiciones y abastecimiento tiene serias responsabilidades y grandes retos como son : mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficaces, introducción de nuevos materiales y coordinación de los requisitos de los materiales, mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad. Esta pretensión creará muchos problemas en las relaciones, en el trato con otras personas y departamentos. Es importante hacer notar que esta área después de depender de un sistema de índole comercial, ahora no simplemente es independiente, sino que emana directamente de la alta gerencia y comparte decisiones en las altas esferas de cuello blanco.

A continuación mencionaremos algunos de los **principales objetivos** del área de adquisiciones y abastecimientos:

- Adquirir los mejores productos a precios razonablemente bajos, así como la negociación de todos los compromisos de la compañía proveedora.
- Es importante que los inventarios dentro de la empresa se encuentren lo más bajo posible sin perjudicar la producción.
- Analizar, estudiar, encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con la misma.
- Asegurar la entrega a tiempo y la excelente calidad del producto por parte del proveedor.
- Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.
- Implantar programas como el análisis de valores, y el análisis de costos, así como decidir si deben de comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las empresas.



En la estructura funcional de esta área encontramos de manera general las siguientes **funciones**:

Investigación sobre materiales y compras:

Este departamento se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; predecir el abastecimiento, la demanda, el precio de los principales artículos comprados, 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 necesiten para la realización de sus objetivos, con base a la clase y cantidad fijadas por los programas de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiere materiales. Tiene también a 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 tanto de partes como de materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes, 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 también la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, artículos de reparación y de operación.

Recepción:

El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, 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

Trafico:

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 así como 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, descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.

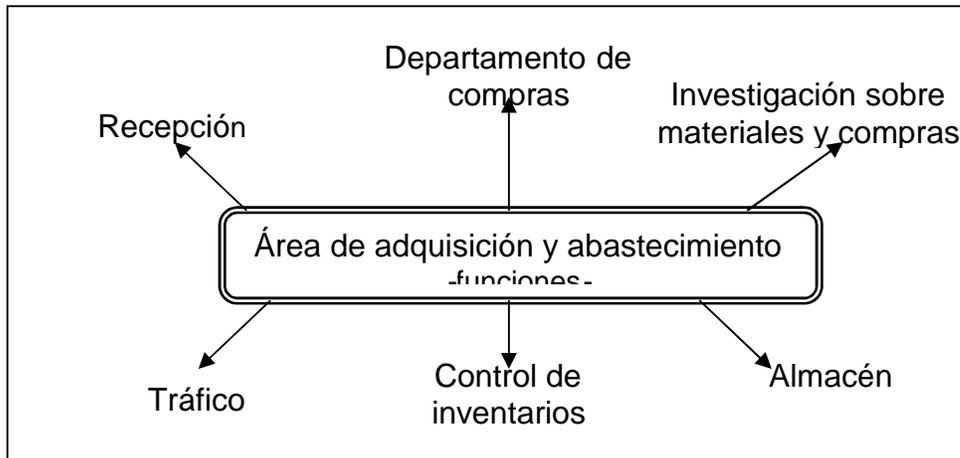


Figura 4.4. Funciones principales del área de adquisiciones y abastecimientos

4.2 Áreas adjetivas de trabajo

Estas áreas permitirán a las sustantivas el desarrollo óptimo y eficiente de sus actividades. Auxilian a través del estudio del mejoramiento de sus procedimientos y la mejora de los métodos de trabajo, así como el de proveerles de el factor humano que necesiten.

4.2.1 Recursos Humanos

Se dice que “La raíz es el hombre”, una frase que nos dice todo, por ende cualquier análisis que pretenda hacerse de la empresa, su organización y sus objetivos pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana involucrada. Con el estudio del hombre, la administración y la misma organización deja atrás el concepto puramente económico así como tecnológico; la empresa se convierte en un ente viviente en donde existen sentimientos, retos, sinergia, empatía y es objeto de estudio de las ciencias sociales.

Todo directivo debe estar consciente de que sus colaboradores son la **esencia** de toda la **organización** empresarial, y que su cuidado o descuido puede ser la causa tanto del éxito como del fracaso de si mismo o de su empresa; hay quienes como empresarios o como directivos con base en sus colaboradores se convierte en un



gigante y hay quien termina convertido en un enano, o bien sumido en un rotundo fracaso por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial. Por ello se dice que una empresa es tan grande como su equipo de colaboradores.

El **factor humano** puede verse desde diferentes ópticas: se considera **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 de su debacle. Una de las frases célebres de Peter Drucker nos dice todo: “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 tres grandes habilidades en el campo de los recursos humanos: la de seleccionar, capacitar y adiestrar, así como motivar a su personal. El recurso humano es como los diamantes: difíciles de encontrar, difíciles de pulir y difíciles de conservar. El concepto de recursos aplicado al **personal** es un poco degradante, puesto que un recurso se explota y cuando no sirve se deshecha; lo que no sucede con el empleado, por el contrario el subordinado se analiza para integrarlo de acuerdo a sus habilidades y perfil a un puesto adecuado, **se le capacita constantemente para que aumente su valor de uso** desarrollo personal, y se guarda celosamente para evitar fugas de cerebros redituando así el tiempo de desarrollo en la empresa por lo tanto se considera un factor y no un recurso humano.

El área de **Personal** se define de la siguiente manera:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”.



Adalberto Ríos Szalay; Fernando Arias Galicia⁴⁰

➤ **Objetivos del área de personal**

El maestro Arias Galicia en su libro de *Administración de recursos humanos* nos menciona los **principales objetivos**⁴¹ de esta área:

- El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos es el de desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.
- Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal, proporcionarle una formación dentro y fuera de la Empresa, así como, el presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia, mantener unas relaciones mutuas agradables. Todo ello sin detrimento del buen rendimiento de la disciplina.
- El conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la organización a través de seguir ciertos criterios, normas, políticas generales y gente especializada.
- El mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de conocer que mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.
- Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los

⁴⁰ Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, pp. 27

⁴¹ *Ibid*, pp. 160



antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el objeto de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como, para satisfacer los requisitos legales y de otra índole.

➤ **Funciones genéricas del área de recursos humanos**

El maestro Fernando Arias Galicia⁴² maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y sub funciones del área:

Empleo:

Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a 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. Es el departamento que tiene tanto el primer como el último contacto con el personal que trabaja en la empresa. Se pretende ser lo más objetivo posible usando instrumentos como técnicas de análisis de puestos para definir las necesidades reales del puesto y encontrar al personal idóneo, pruebas psicotécnicas, estudios socioeconómicos en fin la idea es eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones del departamento.

Administración de sueldos y salarios:

Su responsabilidad es que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

⁴² Ibid, 161-166



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.

Evalúa mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, es decir, lleva a cabo una calificación de méritos.

Ofrece incentivos monetarios extras o adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Lleva a cabo el control de asistencia, establece horarios de trabajo y períodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos para los empleados como para la organización.

Relaciones laborales:

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

Las relaciones laborales son una relación continua entre un grupo definido de empleados y una empresa. La relación de trabajo se inicia, con una figura jurídica



que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo. El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida, limitarse a un tiempo, o a una obra determinada. Al comenzar la relación laboral, surge el problema de cómo reclutar y seleccionar al personal. Inmediatamente después aparece el problema de contratación, en donde el derecho participa a cada momento para marcar los respectivos derechos del trabajador y del patrón, señalando las causas de terminación de los contratos, marcando posibles disciplinas y consecuencias de despidos, rescisión o terminación de la relación laboral.

A la administración de recursos humanos le toca prever y solucionar conflictos. Y una manera de lograrlo es el mantenimiento buenas relaciones laborales que no sólo incluyen lo jurídico, sino lo humano.

La principal función de las relaciones laborales es ver que se **cumpla todos los derechos como del empleado como del patrón**. Como es el caso de las vacaciones, los días festivos, los términos en que debe ser contratado un empleado, las causas por las que puede desaparecer la relación laboral, causas de suspensión de la relación laboral. Estas pueden ser por tener una enfermedad contagiosa, que haya tenido algún accidente o que quede incapacitado para desempeñar su trabajo.

Contrato colectivo

El término contrato colectivo se usa para designar un contrato de negociación entre dos partes, y finalmente una tercera parte, como puede ser el gobierno. La contratación colectiva es inigualable como medio de lograr y conservar la paz en la industria.

Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre varios sindicatos de trabajadores y varios trabajos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos. La contratación colectiva es el proceso por el cual los representantes sindicales de los empleados



en una unidad de contratación negocian las condiciones de empleo para la unidad de contratación completa. El titular del contrato colectivo es siempre, el sindicato de trabajadores.

El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la junta de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

De acuerdo con el artículo 391 de la Ley Federal Del Trabajo el contrato debe contener:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes.
- II. Las empresas y establecimientos que abarque.
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- IV. Las jornadas de trabajo.
- V. Los días de descanso y vacaciones.
- VI. El monto de los salarios.
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Servicios al personal:



Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización, tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Las funciones principales a desarrollar en esta área son las siguientes:

- **Actividades recreativas:** Desarrollar programas de esparcimiento e/o instalaciones para su esparcimiento.
- **Seguridad:** Desarrollar, mantener instalaciones, procedimientos para prevenir accidentes de trabajo así como enfermedades profesionales. Difundir medidas de higiene, seguridad extensivas al hogar y la comunidad.
- **Protección y vigilancia:** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

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 necesidades de programas de capacitación y desarrollo.

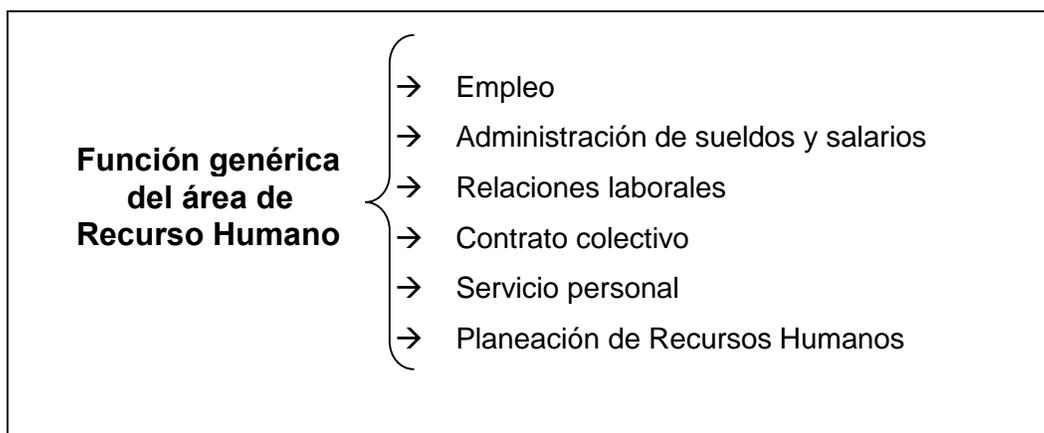


Figura 4.5. Funciones Genéricas del área de Recursos Humanos



4.2.2. Sistemas

El departamento de sistema en primera instancia debe de considerarse como un departamento de servicios. Hasta la década de los sesenta del siglo pasado, las empresas no sabían ni conocían nada acerca de los sistemas y la automatización, todas sus operaciones, las llevaban manuales así consumían un sin número de horas hombre para llevarlas a cabo, su eficiencia era muy pobre y su confiabilidad muy poca. Con la introducción de la computadora, las empresas empiezan a reforzar sus procesos, a producir con menos costos y menos esfuerzos, aunque la automatización seguía siendo un tabú (lo siguiera siendo por mucho tiempo), poco a poco las organizaciones empezaron hacer cada vez más uso de estas bondades, forzando a la tecnología a concebirse de una manera más práctica y tangible; no obstante, en los estos albores del siglo XXI, existe tanto desconocimiento como cierto recelo sobre este tema.

Así como hay departamentos que por definición deben existir, están aquellos que se forman por necesidades específicas y a su vez los que se les consideran de lujo para dar una mejor imagen o por que están de moda.

Hasta hace algunos años un **Departamento de Sistemas** pertenecía al último grupo, y solo lo consideraban aquellas organizaciones con los suficientes recursos para mantenerlo, aún cuando no generara ingresos; pero poco a poco esta idea ha dejado de existir para convertirse en la convicción de que un departamento de sistemas es de vital importancia dentro de la compañía ya que es el **encargado de proveer a esta, de información**, lo cual en nuestros días es indispensable para la supervivencia de las empresas.

El área de sistemas de una institución es aquella que se encarga de proveer información así como de las herramientas necesarias para manipularla.



Es el departamento que auxiliado con la tecnología de repunte, es capaz de **convertir simples datos en información**, es el responsable de ofrecer soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación.

El Área de sistemas tiene que ver en un alto porcentaje con la información que utiliza y como la maneja la empresa.

“Iniciemos por decir que un sistema es la estructura básica en toda gerencia de información moderna. Es lo que hace posible la utilización de las instalaciones tecnológicas actuales para el procesamiento de datos. Además, el diseño y análisis de sistemas es el paso inicial en la planeación del trabajo de oficina, porque incluye un grupo de partes o elementos que se integran para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo, en la vida cotidiana descubrimos que es necesaria la interacción de acciones o factores menores para que el total o producto final sea ejecutado de acuerdo con los propósitos estipulados”⁴³.

Si se quiere mejorar un sistema de una institución, es necesario conocer cuáles son los departamentos que se están involucrando, el flujo de la información y las modificaciones que se pretenden. En este caso, se deberá aplicar una metodología ordenada, de lo contrario, la recopilación de los datos será caótica e inútil.

De mismo modo, el diseñador del sistema administrativo puede reunir muchos datos que le serán útiles, a partir de las fuentes siguientes:

- Organigramas y manuales.
- Sistemas y flujos de información.
- Observación del trabajo.
- Estudio de los datos contables.
- Pláticas con los empleados administrativos y de operaciones.
- Cuestionarios para todo el personal afectado.
- Fabricantes de tecnología de oficina.

⁴³ . Apuntes de la asignatura Administración IV, elaborados por Luz del Carmen Iturbe Rivera para el SUA de la FCA UNAM, 2003:



El examen detallado de un sistema, sea para mejorar uno ya existente o diseñar uno nuevo, se conoce como análisis del sistema. La intención de este examen es crear un sistema con alto grado de capacidad práctica, economía y eficiencia. En este caso, podría utilizarse la mecanización manual y limitada de una oficina o una instalación completa de computadoras para el procesamiento, según las condiciones particulares.

El análisis de sistemas es necesario por varias razones:

- Las modificaciones de la información requieren que el sistema actual sea cambiado.
- Los avances tecnológicos sugieren mejoras.
- Se requiere un nuevo sistema para llenar los requisitos de información no cubiertos por otros sistemas.

El análisis de un sistema que se está aplicando presenta dificultades, pues deben elegirse las formas idóneas para mejorarlo en un tiempo relativamente corto. En el caso de un sistema nuevo, la tarea es igual de difícil; se recomienda hacer su estudio y aplicación dentro de los límites establecidos, sin suposiciones innecesarias con otros sistemas, considerando los costos predeterminados –que pueden ser muy limitados– y utilizando los medios más adecuados –manuales o mecánicos–. Principalmente, debe cuidarse que el nuevo sistema sea adecuado para el personal involucrado.

Sin embargo, los cambios en un sistema existente, por lo general, consisten en hacer modificaciones a uno o varios procedimientos. Además, puede aplicarse el análisis para implantar un sistema más amplio, un nuevo procedimiento



eslabonado al sistema existente o un sistema unido a otro sistema. En todos los casos, el análisis precede al diseño del sistema.”⁴⁴

El área de sistemas está compuestos por departamentos como son: soporte técnico, desarrollo de sistemas, aplicación de los mismos en redes y operación e instalación de redes. Gráficamente tenemos los siguientes:

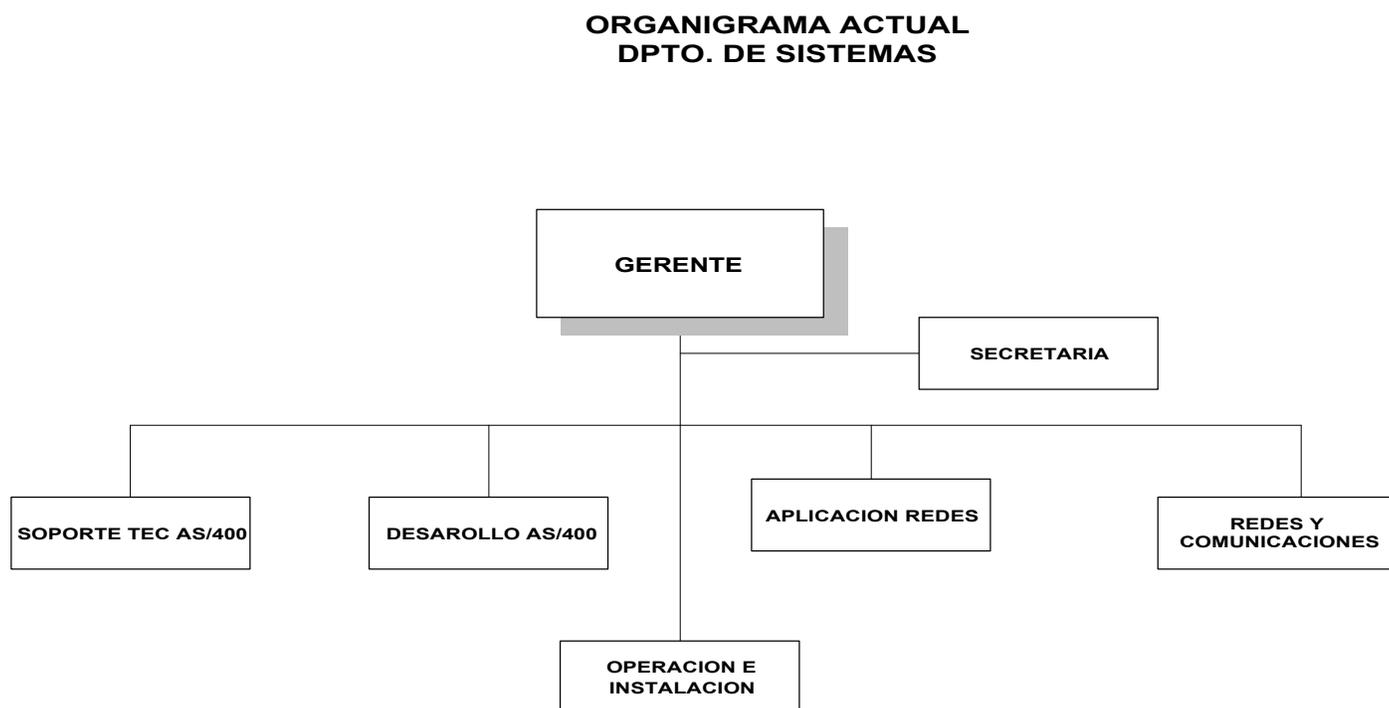


Figura 4.6 Diseño organizacional de un departamento de sistemas ⁴⁵

4.2.3. Organización y Métodos

El avance incesante de la complejidad en la administración y todos los evidentes efectos que ella acusa, ha puesto en guardia a los integrantes de las empresas los cuales han buscado los medios necesarios para sistematizar, controlar y dar mayor

⁴⁴ Apuntes de la asignatura Administración IV, elaborados por Luz del Carmen Iturbe Rivera para el SUA de la FCA UNAM, 2003.

⁴⁵ Gustavo Bonifaz, *Administración en el servicio al cliente*, artículo tomado de la dirección electrónica, [http:// www.monografias.com/trabajos/departservi/departservi.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/departservi/departservi.shtml), consultada el 02/oct/2006. pp. 7



eficiencia a su administración. Es así como hoy en día, la mayoría de las empresas han sido creadas áreas específicas de organización y métodos para dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo; organización y métodos es uno de los términos que integran la tarea de la racionalización.

Organización y Métodos es:

Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, agrupar las tareas, disponer procedimientos y llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados.

Luis A. Petroglia

La **ventaja principal** que esta área tiene sobre un administrador es que su responsabilidad es estudiar los problemas administrativos y que puede tomarse el tiempo para pensar e indagar sin tener que preocuparse de abandonar otras responsabilidades, haciendo estas con base en reunir datos y obtiene la mayoría de su información a través de personas encargadas de la actividad que se analiza. Otra de las ventajas, es el desarrollo de las facultades críticas, es decir, pensar en términos de propósitos en vez de medios a interrogar sobre lo que se hace y el por qué de ello.

Un **buen servicio** del departamento de Organización y Métodos se caracteriza por:

- Tener tiempo para estudiar los problemas y buscar las soluciones sin ninguna presión.
- Ser independiente de la unidad bajo estudio y por lo tanto, ser capacitado para hacer apreciaciones objetivas.
- Adiestramiento en técnicas especializadas que son complementadas con la experiencia de sus funcionarios.



- Liberación de estrechos departamental y enfocar los problemas desde el punto de vista de las necesidades de la empresa.

Las unidades de organización y métodos obedecen a dos **objetivos** fundamentales:

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa y las dependencias en la ejecución de las prioridades del mejoramiento administrativo.
2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización y los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como los problemas del cambio de actitud y comportamiento en el marco de la modernización administrativa.

4.3 Áreas de Regulación

Estas áreas son consideradas básicas para toda organización que requiera llevar un control especializado de sus actividades administrativas y de sus actos administrativos. La contraloría al igual que la auditoría permiten verificar y evaluar tanto los resultados como los procedimientos que se llevaron para lograr dichos resultados, esto generará confiabilidad y veracidad en la actuación de la empresa, a la vez formará parte de la retroalimentación para la toma de decisión tanto de los directivos como gerentes de la empresa. El aspecto jurídico en el campo de la administración es el sostén legal de todo acto que realice la empresa, permitiéndole trabajar en el marco jurídico legal de la empresa.

4.3.1. Contraloría

Los aspectos administrativos de la empresa cada vez son más complejos, conforme va creciendo la empresa se van expandiendo también sus necesidades administrativas y de control, ya no basta con realizarlas y verificarlas de manera interna, sino también va siendo necesario auxiliarse de servicios internos como la contaduría y servicios externos (consultorías) que revisen, evalúen y diagnostiquen



a la empresa con el fin de tomar decisiones objetivas y a la vez avalen la transparencia de los actos administrativos. Este es el origen de la Contraloría interna de una empresa. La **actividad de Contraloría** tiene como responsabilidad dentro de la empresa los siguientes puntos:

- Es el departamento encargado de proponer, aplicar normas, criterios en materia de control y evaluación.
- Apoyar la gestión institucional, verificando que se cumpla con las normas y disposiciones aplicables en lo correspondiente a los sistemas de control, el ejercicio del presupuesto autorizado, mediante la realización de auditorías a las unidades administrativas
- Aplicar las políticas, procedimientos, estrategias de operación conforme a las normas y directrices que fije la empresa
- Verificar el cumplimiento del plan general de la empresa.
- Realizar visitas y auditorías a las unidades de trabajo tanto internas como externas
- Vigilar la correcta aplicación del presupuesto.
- Verificar que se cuente con el inventario actualizado.
- Vigilar que las adquisiciones, enajenaciones y arrendamientos de los bienes muebles e inmuebles se supediten a lo establecido por las directrices de la empresa.
- Vigilar que las estrategias así como obras de la empresa se ajusten a las disposiciones de la ley en vigor del estado y/o municipios en que trate.
- Autorizar las auditorías y revisiones de los programas anuales, semestrales o bimestrales de Control y Auditoría que se practiquen en las unidades administrativas
- Recibir las quejas y denuncias que se presenten en contra de los empleados de todo nivel en la empresa
- Practicar investigaciones sobre los actos de los ejecutivos y directivos presuntos responsables.



- Fincar responsabilidades y en su caso, imponer las sanciones que correspondan conforme a la Ley.
- Coordinar y supervisar que se informe preventivamente al personal de nuevo ingreso sobre sus responsabilidades administrativas y vigilar el cumplimiento de la obligación.
- Vigilar que el ejercicio y destino de los recursos de que disponen las diversas áreas.
- Evaluar así como controlar los resultados que se obtengan de la ejecución de los planes y programas de la institución
- Verificar los estados financieros de la empresa.
- Vigilar el comportamiento de las situaciones patrimoniales de los miembros y/o socios de la empresa.
- Vigilar el desarrollo administrativo de las áreas de trabajo
- Vigilar que el desempeño de las funciones de los ejecutivos y empleados, se realicen conforme a lo establecido en los contratos de ley.

4.3.2. Auditoría

En las empresas contamos con dos diferentes **tipos de auditoría**, la auditoría contable y la auditoría administrativa, la **auditoría contable** tiene mucho que ver con el concepto de contraloría en una empresa, como contadores es importante que sepamos que existe y que es parte de la formación de nuestra carrera profesional, pero realmente no es tema de este material, por lo tanto nos abocaremos a la auditoría administrativa.

La finalidad de la **auditoría administrativa** es ayudar a revisar, evaluar la actuación de la administración y de los administradores mediante diversos enfoques, o tipos de auditoría, como por ejemplo la auditoría **funcional** que revisa, evalúa las actividades y resultados de un área en específico: Recurso Humanos,



Producción, Mercadotecnia, etc. El área de Recursos Humanos, se centraría por ejemplo en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

La auditoría **operacional** trata sobre aspectos específicos del área, por ejemplo una auditoría operacional con respecto al área de Recursos Humanos sería sobre los procedimientos y técnicas de selección de personal.

En lo que se refiere al enfoque procesal de la auditoría o llamada también auditoría **procesal**, es aquella que tiene como objetivo revisar y evaluar los resultados de la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en las organizaciones.

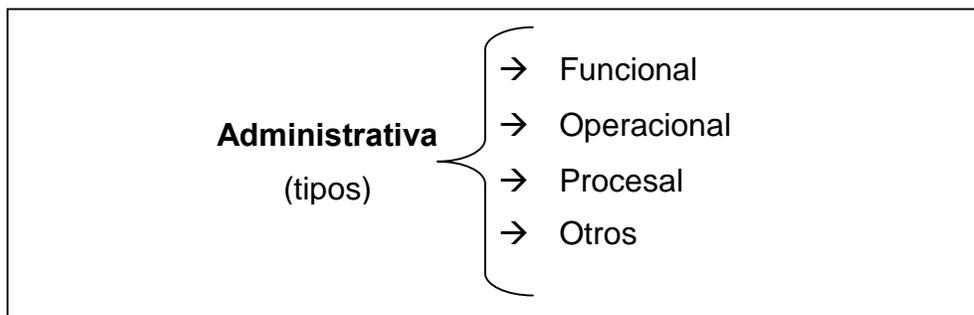


Figura 4.6 tipos de auditoría administrativa

Podríamos continuar analizando algunas otras auditorías existentes y aplicables a la empresa como sería la analítica, legal, de seguridad, de la calidad, ecológica, de sistemas y procedimientos entre otras; pero el principio es el mismo, lo único que cambia es el objeto de estudio, si hablamos sobre una auditoría ecológica, bueno, el objeto de estudio sería entonces una revisión y evaluación de las prácticas industriales como de los recursos así como deshechos de las empresas que en un momento dado afectan tanto a la seguridad del trabajador como al medio ambiente de la localidad en que operan las empresas.

La **auditoría administrativa** según el maestro Carlos Reza Trozino, maestro de esta Facultad y consultor externo,

se considera como una herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas, tácticos, estratégicos u operativos que se realicen en la organización para el alcance de su misión y objetivos. La importancia de las



auditorías radica en que a través de las evaluaciones se garantiza la correcta toma de decisiones por parte de los directivos⁴⁶.

4.3.3. Jurídico

Indudablemente las situaciones jurídicas en las empresas son importantes, desde el momento en que se va a emprender un negocio hasta la terminación de actividades de éste. Las necesidades en este renglón son completamente variadas, van desde conflictos civiles, comerciales, laborales, tributarios y hasta penales. Los miembros de una organización no están exentos de caer en situaciones penales y/o civiles por ejemplo el hecho de que un chofer de la compañía atropelle a un ciudadano, esto causará un conflicto penal.

En el aspecto jurídico podemos encontrar **asesoramientos preventivos** a las empresas, servicio que ofrecen muchos despachos o empresas asesoras, conforme la necesidad sea de manera constante, esta responsabilidad se desarrollaría en un área interna de la empresa. Inicialmente las empresas buscan asesoría externa y mantenimiento para sus áreas, algunas de modo preventivo, bajo forma de seguimiento mensual, bimestral o como lo convenga con las instituciones asesoras, con el fin de procurar evitar posibles conflictos. El asesoramiento puede ser en las siguientes áreas:

- Sociedades (Constitución - Modificación de estatutos)-
- Concursos mercantiles.
- Confección de contratos civiles, comerciales y rurales: locación, usufructo, mutuo, donación, permuta, fianza, cesión, hipoteca, etc.
- *Asuntos Civiles - Laborales y Comerciales.*
- *Asuntos Penales: (criminal y correccional).* Jurisdicción Ordinaria o Federal. Juicio oral y penal.

Algunas **actividades específicas** son:

⁴⁶ Reza Carlos, en la revista *Administrare Hoy*, número 25 de la editorial Gasca-Sicco, mayo 1996, titulado "Evaluación de la Administración. Modelos prácticos de auditoría administrativa."



Gestión social Laboral:

Este servicio está estructurado para llevar a cabo una eficiente y completa administración del departamento de personal de su empresa.

- Afiliación, altas y bajas de trabajadores, seguros sociales, contratación.
- Recibos de salarios, honorarios y pagas extraordinarias.
- Inscripción de empresas, aperturas de centros de trabajo.
- Estudio y tramitación de Subvenciones por creación de empleo.
- Relaciones laborales especiales y regímenes especiales: alta dirección, representantes de comercio.
- Prestaciones y pensiones de la seguridad social.
- Información y asesoramiento en la contratación: incentivos y beneficios fiscales.
- Comunicaciones de vencimientos de contratos.
- Redacción de comunicados de faltas y sanciones, cartas de despido, finiquitos y cálculos de posibles indemnizaciones.
- Asesoramiento permanente, elaboración de informes y circulares periódicas que le tendrán al día en materia socio-laboral.
- Estudios de costos de personal.
- Asistencia y representación ante todos los organismos de la administración socio-laboral.
- Redacción de descargos e interposición de recursos, en vía administrativa.

Bibliografía del tema 4

ARIAS Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos.*, 2ª ed., 10ª reimpresión, México, Trillas, 1980, pp. 524

ARIAS Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor, *Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño.*, 5ª ed., 2ª reimpresión, México, Trillas, 2001, pp. 770



BRIGHAMF. Eugene, Houston F. Joel, *Fundamentos de Administración Financiera*, 10ª ed., México, Thomson, 2005, pp. 860

GARZA Treviño, Juan, *Administración Contemporánea, Reto para la empresa mexicana*, 1º ed., México, Alambra Mexicana, 1995, pp. 1032.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, Ed. McGraw Hill, 2002, pp. 469.

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, pp. 240.

QUIROGA Leos Gustavo, *Organización y Métodos en la administración Pública*, México, Trillas, 1987, pp.304

MURDICK G. Robert, *Sistemas de Información Administrativa*, 2ª ed., México, Prentice Hall, 1988, pp. 723

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. ECAFSA, 2001, 730 pp

VELÁZQUEZ Mastretta Gustavo, *Administración de los Sistemas de Producción*, 4ª ed., México, Limusa, 1979, pp. 290

Actividades de aprendizaje

- A.4.1.** Elabora un mapa conceptual con el contenido de cada una de las áreas funcionales de una empresa.
- A.4.2.** Elabora el organigrama correspondiente a cada una de las áreas de la empresa que se mencionan en este tema.
- A.4.3.** Desarrolla el siguiente ejercicio. Un grupo de personas van a lanzar al mercado un producto industrial para autos, aceite de motor. Para ello es necesario producirlo, publicarlo y venderlo. A ti te encargan la misión de pensar sobre las áreas de trabajo que necesita la empresa para abrir el negocio a corto plazo. Pero también te piden que indiques cuáles son las áreas que necesitaría esta empresa para continuar laborando a muy largo plazo en la producción de nuevos productos dentro del mercado automotriz; las nuevas actividades incluirán tramitar patentes, compra de



nueva tecnología y además pensar en negociar constantemente con los sindicatos, entre otras cosas. Elabora un proyecto, para que vayan previendo los socios que solicitan.

- A.4.4.** Describe la importancia de la investigación de mercados en México, elabora un cuadro sinóptico con respecto a la clasificación de los mismos así como las características de cada uno. Ejemplifícalos.
- A.4.5.** Investiga 5 empresas que ofrezcan el servicio de investigación de mercados en México. Elabora una matriz en donde analices de cada empresa lo siguiente:
- Domicilio (para darle objetividad a la empresa)
 - El tipo de servicio (s) que ofrece
 - El giro (s) que atiende
 - Característica varias

Podrás hacer uso de la Internet.

- A.4.6.** Investiga los tipos de mercadotecnia que contempla nuestra sociedad, elabora un cuadro comparativo y ejemplifica su aplicación de cada una de ellas.
- A.4.7.** Elabora un escrito en donde el tema principal sea “el papel del dinero en las empresas mexicanas”, En este documento considerarás las principales actividades de las empresas traducidas en el aspecto financiero y la forma en que la empresa obtiene los fondos y los aplica de manera eficiente en esas actividades. Entrega tu documento por escrito y súbelo al foro para intercambiar ideas con tu asesor y compañeros.
- A.4.8.** Elabora un diagrama que te permita entender las relaciones estrechas que existen entre el área de mercadotecnia y la de producción. Explica de manera concreta cuales son los puntos apoyo en un concepto de clientes internos y explica de que manera influye la buena relación de las dos en la misión de la empresa. Entrega por escrito a tu asesor e intercambia ideas con tus compañeros de la asignatura.
- A.4.9.** Visita alguna empresa que se dedica al proceso de materiales (impresión, fábricas de dulce, elaboración de accesorios o partes automotrices,



etcétera), con el fin de observar y anotar cada una de las etapas por las que pasa el proceso de fabricación de un producto. Identifica los departamentos que se involucran así como elabora un diagrama en donde plasmes los procesos y procedimientos que sufren las materias primas hasta el producto final. Entrega tu reporte al asesor.

- A.4.10.** Promueve con tus compañeros de foro una discusión con respecto a “la importancia del departamento de logística de materiales en una empresa”. copia las conclusiones a las que llegaron en grupo y entrégaselas a tu asesor.
- A.4.11.** Investiga las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que promueven y controlan aspectos de calidad en los productos en México. Elabora un reporte a tu asesor, no olvides considerar algunos puntos que sirvan de marco de referencia como la historia de la calidad en México y su importancia para la competitividad de las empresas Mexicanas.
- A.4.12.** En una cuartilla máximo desarrolla el siguiente tema “La importancia del costo de compras en el precio del producto final” Con ello resalta la importancia de los esfuerzos del departamento de compras y abastecimientos.
- A.4.13.** Organiza en el foro de tu asignatura una discusión que tenga que ver con la importancia del factor humano en las organizaciones. Entrega tus conclusiones a tu asesor.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica la importancia del área de mercadotecnia.
2. Elabora ejemplos de una política de cada una de las áreas funcionales.
3. Explica la importancia de la función de investigación de mercados en una organización.
4. Define el concepto de mantenimiento dentro del área de producción.
5. Explica la importancia de la función de tesorería
6. Defina el concepto de área funcional
7. Menciona las principales áreas funcionales de una organización



8. Menciona los tres niveles en que se divide el conjunto de áreas funcionales
9. Menciona las áreas genéricas de Finanzas.
10. Indica en que área funcional se considera la ubicación de la función de compras

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- | | | |
|--|---|---|
| 1. La mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta | V | F |
| 2. La investigación de mercados tiene como objetivo crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia a tomar decisiones para señalar planes y objetivos del área mercadológica | V | F |
| 3. El área de finanzas tiene como objetivo la obtención y aplicación de los recursos financieros | V | F |
| 4. Las principales funciones de tesorería son la administración de impuestos y la protección de los activos de la empresa. | V | F |
| 5. La administración de operaciones tiene como objetivo vigilar todo el proceso de producción de una empresa | V | F |
| 6. Abastecimiento significa todas las adquisiciones de papelería y oficina que requiere una empresa manufacturera. | V | F |
| 7. El departamento de recepción de una empresa tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan | V | F |
| 8. La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos | V | F |
| 9. Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre | V | F |



varios sindicatos de trabajadores y uno o varios trabajos

10. El Área de sistemas tiene que ver en un alto porcentaje con la información que utiliza y como la maneja la empresa. V F



TEMA 5. CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno estudiará e identificará los factores internos y externos que son capaces de modificar negativa o positivamente a una organización.

Temario detallado

- 5.1. Medio ambiente organizacional (Interno y Externo)
- 5.2. Fuerzas y debilidades
- 5.3. Oportunidades y amenazas
- 5.4. Diseño de Planes operativos, tácticos y estratégicos

Introducción

La importancia del estudio de las organizaciones, radica especialmente en resaltar sus características básicas e importantes de flexibilidad y confianza, a fin de que se de un escenario idóneo tanto para la implementación como la consecuente evolución de las teorías humanísticas.

El estudio de las organizaciones ha sido una práctica obligatoria, a partir del momento que reflexionamos y nos preguntamos ¿cuál es el papel de las organizaciones dentro de la sociedad?, coincidiendo de lleno con lo que menciona Amitai Etzioni (uno de los más grandes sociólogos de la centuria pasada) en su obra *La Organización moderna*, con respecto a la importancia de las organizaciones en nuestras vidas. Etzioni resalta un concepto básico: la sociedad, es una sociedad “organizacional”.

Hoy en día esta frase es una de las más trilladas en la elaboración de estudios organizacionales, pero este concepto rompe con todos los paradigmas que en su momento se habían tenido con respecto a la organización. Ya que únicamente se



hablaba sobre el concepto de empresa como un ente puramente productivo, para los términos administrativos existía solamente la empresa; a partir del estudio de la corriente estructuralista, la empresa comienza a formar parte de las organizaciones humanas, a la vez, estas organizaciones dentro de su papel interactivo no sólo representarán a una sociedad de manera local, sino que romperán los límites geográficos y físicos de una manera inimaginable en el futuro. Las organizaciones son entes productivos, pero a la vez son el punto de origen y de término en nuestras vidas, en ellas nacemos, crecemos, nos desarrollamos, nos divertimos, lloramos y son ellas quienes en un momento dado nos ven morir. Sin embargo, se presentan algunos planteamientos interesantes entre la racionalidad, es decir, entre su eficiencia y la felicidad de los individuos que interactúan tanto dentro como fuera de ellas.

Por ello es imperante mostrar el interés de dedicarle un espacio a este punto, está ampliamente justificado, ya que en ellas se lleva a cabo un ilimitado número de acciones tanto laborales como personales en todos los ámbitos del ser humano. No se puede hablar de práctica administrativa, si no existe una organización, es aquí donde se llevan a cabo todos los proyectos humanos, es donde se perfila el futuro de un país, es donde se presentan más del 70% de los conflictos en su vida diaria del ser humano y es también aquí donde se les da solución a los mismos.

La importancia del estudio de las organizaciones radica en que estas son la base en la economía de cualquier país, como sabemos, cumplen con una función social ya que son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios, a la vez, propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera.



Héctor Larocca en su obra *¿Qué es la administración?*⁴⁷ enuncia algunos puntos muy interesantes y que vale la pena reflexionarlos con respecto a la importancia de las organizaciones:

- a) Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda sociedad.
- b) Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- c) Facilita la innovación.
- d) Ofrecen trabajo y, a través de sus ampliaciones generan empleos.
- e) Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos.
- f) Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza.
- g) Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población.
- h) Generan, y transmiten tecnologías y otras manifestaciones de la cultura
- i) Distribuyen y redistribuyen tanto productos como recursos varios a la sociedad.
- j) Por su poder económico se les puede considerar como unidades políticas.
- k) Son generadoras de conocimiento y tecnología tanto administrativa como de diferentes áreas de conocimiento. Transmitiendo y preservando este conocimiento por generaciones.
- l) Son generadoras de valores y puntos de referencia social.
- m) Crean símbolos imagen y prestigio.
- n) Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- o) Su fácil adaptación al medio ambiente cambiante le permite generar un factor humano cada vez más competitivo.
- p) Crea valor, es decir, siempre busca la rentabilidad para los propietarios, clientes y empleados.
- q) Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional, la motivación y coordinación de los empleados.

⁴⁷ Larocca A. Hector, et all. *“Qué es Administración. Las organizaciones del futuro”*. Pp. 64-68



r) Para conservar la experiencia.

Para lograr permanencia el hombre crea las organizaciones para facilitar sus logros, muchos de sus objetivos no podrían haber sido posible sin la integración, asociación o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, etcétera.

¿Qué pasa si nos enfermamos y no hay hospitales?, ¿Cómo mejoraría la convivencia sino existieran centros de diversión o centros deportivos? ¿Acaso una familia podría construir su propio carro, televisor o crear su propia radiodifusora? ¿Cómo podríamos consumir alimentos y productos caseros de ciudades y países tan lejanos? ¿Cómo podríamos defender nuestros derechos humanos en las esferas en que nos movemos? La solución de todas estas interrogantes tiene solo una respuesta: Las organizaciones.

En otro contexto, una organización tiene memoria colectiva: registra y conserva documentos. La supervivencia de los seres humanos depende del aprendizaje acumulado a través de milenios. Este aprendizaje está constituido por tradiciones, costumbres y experiencias de valor para las siguientes generaciones.

Sin organizaciones que perpetúen los intereses, las preocupaciones, los propósitos y los valores, el progreso sería limitado. El hombre tiene una vida limitada, hay proyectos que no se terminan en una vida, para ello las organizaciones son creadas para el logro de grandes proyectos, para que la especie humana se perpetúe en la inmensidad del tiempo y espacio.

5.1. Medio ambiente organizacional (Interno y Externo)

Hoy en día, todo ejecutivo está consciente de lo abrupto y vertiginoso de los cambios que genera el medio ambiente en toda organización; su supervivencia



depende de la capacidad de adaptación a estos cambios. Por ello, en un ejercicio de planificación resulta totalmente indispensable que se realice un análisis que permita identificar con la mayor claridad posible, todos aquellos factores que de alguna manera afectan o afectaron a la organización.

Las decisiones y cambios que se generan en el ambiente externo de una organización tendrán alguna repercusión sobre ella, así como los cambios y decisiones al interior de la organización influirán sobre el medio en el cual está inmersa. Esta correlación deberá entonces ser estudiada con todo cuidado a efecto de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones tanto internas como externas.

En resumen, el análisis del medio, tanto interno como externo, es de suma importancia, ya que el identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que pudieran tener impacto sobre la organización, permitirá hacer el diseño e implantación de las estrategias adecuadas.

➤ **Análisis interno**

Así como en el ejercicio médico se ordenan una serie de análisis clínicos a efecto de contar con elementos que permitan la elaboración de un diagnóstico sobre el estado de salud de un paciente, en el ejercicio de planeación es indispensable "ver hacia el interior de la organización con el propósito de hacer un diagnóstico de la salud de la misma". Los resultados del análisis interno y el diagnóstico darán cuenta de las **fortalezas y debilidades**. Es decir, las áreas sólidas y las vulnerables con las que cuenta la organización. Esto permitirá con mayor justificación dirigir recursos y prioridades para mantener o mejorar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte. También permitirá dar prioridades de atención a las debilidades pudiéndose entonces atender lo importante y no lo urgente.



Para realizar el análisis interno es necesario allegarse de **información referente a la organización**, la mayoría de los directivos sufren por el exceso de información más que por escasez de la misma. El reto para la cúpula de la administración en este sentido es **identificar** la información que es realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable. Tal vez este último punto sea uno de los más difíciles de resolver, por lo que habrá que poner empeño en diseñar sistemas de obtención de información que garanticen la confiabilidad de la misma, incluso el crear una unidad única responsable de recabar la información, resulta en muchos casos lo más recomendable.

Cabe mencionar que en muchas situaciones de análisis es importante contar con indicadores y normas que proporcionen una "calificación". De esta manera, se tendrán elementos suficientes para poder emitir un juicio acerca del estado de la organización. Es deseable que tales indicadores sean de tipo cuantitativo, pero en ocasiones habrá que realizar diagnósticos basados sobre cuestiones cualitativas.

➤ **Análisis externo**

El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización, del que también se hará un diagnóstico, conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que teniendo su origen en el exterior de la organización, pueden afectarla ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). Este análisis pertenece más al ámbito de la prospectiva que al de la planeación. De manera muy esquemática, se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en: partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras.

Dentro de las fuerzas que derivan del medio externo, se tienen como las más importantes las siguientes categorías (**tecnológica, económica, política, social**) y dentro de ellas la lista de factores presentada, no pretende ser exhaustiva y obviamente, habrá de determinarse con toda precisión para cada caso en particular.



Es incontrovertible que los **desarrollos tecnológicos** están impactando cada vez con mayor intensidad la planeación administrativa. Enfrentarse a esos cambios es tremendamente difícil. Es importante conocer las direcciones importantes de los cambios tecnológicos y prever el alcance aproximado que tendrán éstos.

A título de ejemplo, tomemos dos casos: el de la reciente invención del correo electrónico y el de la informática. Debido a la capacidad, aplicación de las computadoras, el desarrollo del correo electrónico, tiene potencial suficiente para debilitar en forma considerable el negocio de la entrega de mensajes. Por su parte y de continuar las tendencias actuales, es previsible que la informática en nuestro país se vea constreñida a la prestación de servicios en general, ya que la generación y venta de ésta tecnología la provee directamente países industrializados con una infraestructura en la investigación de primera línea.

Sin embargo, es también importante recordar que ninguna tendencia dura para siempre y existen cambios tecnológicos en proceso que harán obsoletos ciertos productos y servicios de la noche a la mañana.

También será útil el conocimiento de los recursos naturales, mantenerse al día sobre los procesos técnicos en desarrollo y crear la capacidad para evaluar los nuevos conceptos en esta área.

Dentro de los **factores sociológicos**, es evidente que la demografía cambiante y el alto porcentaje en la deserción académica darán como resultado un número mayor de adolescentes en la fuerza de trabajo, pero sin la preparación necesaria. Las cambiantes actitudes hacia el sexo, el matrimonio, los hijos, incluso hacia fumar alterarán dramáticamente las estrategias del mercado.

El **acontecer político** en el entorno es una consideración cardinal en el análisis externo. Los servicios gubernamentales, los asuntos internacionales, las medidas



protectoras y los reglamentos son por lo general tan extensos y variados que afectan a tantas diferentes actividades de una organización que es esencial tener presentes sus efectos en toda planeación estratégica. El grado y el sentido de la influencia gubernamental difieren mucho entre varios tipos de organizaciones. Por ejemplo, ciertas leyes fomentan la competencia en tanto que otras dan a los esfuerzos no competitivos una señal de aprobación.

Los mercados extranjeros, los aranceles, la estabilidad monetaria internacional y los programas de ayuda al y desde el extranjero, también tienen influencia sobre el entorno en el cual debe operar la organización. Las acciones fiscales del gobierno ameritan mención especial. El gobierno es una fuerza dominante en la distribución del ingreso, en las actividades de inversión, los impuestos constituyen un gasto de importancia para muchas organizaciones y consumidores por lo tanto no pueden ignorarse en la planeación.

En la actualidad existen muchas técnicas que pueden utilizarse para proyectar e identificar, con mayor claridad una parte del medio ambiente externo. Citemos, entre otras, "La matriz probabilidad" "El perfil de los valores", "El método de Escenarios", "El método Delphi" y "Las Extrapolicaciones y Simulaciones".

Resumiendo lo anterior damos paso a este pequeño cuadro:

| FACTOR | SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS |
|--------------------|--|
| Tecnológica | Para la última década del siglo XX y primera del siglo XXI, se aprecian claramente como elementos externos de importancia los siguientes aspectos en el plano tecnológico: El desarrollo biotecnológico, las telecomunicaciones, el desarrollo de la informática y en general el impacto que, dependiendo del ámbito de acción particular de la organización, tengan las tecnologías emergentes. |



| | |
|------------------|--|
| Económica | Dentro de este rubro se aprecian algunas tendencias como por ejemplo índices de empleo, subempleo, patrones y tendencias de consumo, índices de Inflación, medidas en el Producto Nacional Bruto (PNB), Tasas de interés nacionales e internacionales, globalización de mercados, etc. |
| Política | Este rubro cada vez se vuelve más impredecible, México está viviendo una nueva época política, los partidos políticos se fusionan caprichosamente en un desorden social. El Instituto Federal Electoral (IFE) -organismo máximo en materia de elecciones- se hace a un lado de los problemas. Y las alianzas de los partidos políticos permiten un mayor equilibrio de poder. La demagogia y el nepotismo poco a poco van desintegrándose en las esferas altas de poder o se manejan con mayor discreción. Los jóvenes políticos tienen más posibilidades de manifestarse en las decisiones del futuro de nuestro país. Nos encontramos en una “estabilidad” política, con disidentes de todos los partidos. Nuestro futuro político no es claro. |
| Social | Nuevos estilos de vida, emergencia y/o modificaciones de valores, índice de fertilidad, mortalidad infantil, población por distribución de edad, crecimiento demográfico etc. |

Cuadro 5.1. Fuerzas provenientes del medio externo

5.2. Fuerzas y debilidades

Las organizaciones cuentan con ciertos aspectos internos que influyen de manera positiva en su desarrollo presente y futuro.



¿Que es una fortaleza? Las fortalezas son todos lo elementos con los que cuenta una empresa y que en cierta manera son su ventaja competitiva. Por ejemplo la situación geográfica, la tecnología, el nivel académico de sus miembros, la calidad de sus productos, la cordialidad en sus servicio, las relaciones estrechas con sus proveedores y clientes, en fin, todo aquellas características y elementos que han hecho fuerte a una empresa.

¿Qué es una debilidad? Es todo aquél elemento de la organización que impide el desarrollo de la misma y por lo tanto se merma significativamente la capacidad competitiva de la organización. Las debilidades de una organización se pueden convertir en las oportunidades de la competencia. Como ejemplo de debilidades puede ser precios altos de nuestro producto en comparación con el precio promedio del mercado, baja capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado, personal con bajos salarios y desmotivado, robo hormiga, bajos niveles de seguridad en todos los aspectos, corrupción y deslealtad en sus trabajadores, etcétera.

¿Quiénes son los responsables de identificar las diferentes fortalezas y debilidades? Cada una de las áreas que integran la organización son los responsables de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. En esta situación hay que ser puntuales con la honestidad de cada uno de los responsables, de lo contrario, no solo estamos engañándonos, sino también estamos frenando el futuro de la empresa.

5.3. Oportunidades y amenazas

¿Qué es una oportunidad? Para este estudio, se define como oportunidad a toda aquella circunstancia que se presenta en los ámbitos económicos, políticos y sociales que en un momento dado pueden favorecer y potenciar el desarrollo de cualquier organización ya sea a corto, mediano o largo plazo.



Estas oportunidades se esperan en muchas ocasiones, la empresa está en constante contacto con los principales protagonistas del medio ambiente: estudios de inflación, análisis político, eventos internacionales, ciertas temporadas del año en donde aumentan las ventas, macro tendencias, etcétera. Pero en algunas ocasiones llegan de sorpresa, entonces es cuando la intuición nos dicta sus tendencias e idénticos a las claves principales de su comportamiento en el futuro.

¿Qué es una amenaza? Igualmente son circunstancias que están latentes en el medio ambiente externo, pueden afectar negativamente la función y futuro de la empresa. Algunos conceptos como las fortalezas mismas de la competencia, los decretos del estado, los cambios del comportamiento del consumidor, el clima en ciertas temporadas del año, la recesión económica, competencia desleal, el comercio informal son ejemplos de amenaza.

¿Para qué sirve detectar las oportunidades y las amenazas? El estudio y análisis del entorno organizacional nos permitirá comprender los diferentes escenarios, en donde la toma de decisiones de la empresa juega un papel importante.

En unidades anteriores habíamos comentado que la administración como una disciplina generadora de conocimiento, necesitaba información para poder comprender y enfrentar las necesidades de una sociedad. Pues bien, el estudio de los escenarios externos nos permitirá cumplir con este punto.

Gracias al conocimiento del mercado, los perfiles del consumidor, las políticas y reglamentos por parte del Estado, los índices de nacimiento, mortandad, las declaraciones en materia de política por parte del gobierno, y un sin número de información que a diario bombardea nuestra sociedad, podemos entonces saber como empresa cual es nuestra responsabilidad social para con nuestros



trabajadores y con nuestra sociedad. Gracias a esta información podemos prever eventualidades que amenacen la estabilidad o el futuro de las organizaciones.

¿QUIÉN IDENTIFICA LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS

Esta tarea involucra a todos los miembros de la organización, desde los accionistas o dueños hasta los administradores de los rangos más bajos.

Los accionistas y los directivos manejan información estratégica de gran utilidad: estudios de mercado, análisis sectoriales, investigaciones sobre comportamientos macroeconómicos y por otro lado los responsables de áreas como mercadotecnia, compras, sistemas manejan información relacionada con los productos del tanto del mercado como de la competencia, así como de las necesidades de los consumidores actuales y potenciales. La información antes mencionada no tiene ningún valor si no se sistematiza y se utiliza de manera oportuna, algunas otras formas de hacerse de información puede ser manteniendo contacto con despachos de consultoría, así como estar suscritos a instituciones que dan servicio vía *e-mail* o publicaciones información con respecto al sector que nos interese.

¿Cómo se detectan las oportunidades y amenazas que se generan en las diferentes dimensiones del entorno? Las oportunidades y amenazas se encuentran latentes en cinco principales dimensiones del entorno: el mercado, la competencia, el sector productivo, el aspecto macroeconómico nacional y la economía mundial.

5.4. Diseño de Planes operativos, tácticos y estratégicos

En el tema 3, se mencionó de manera puntual el concepto de la planeación y los diferentes tipos de planes que lo conforman. Esta planeación se puede elaborar para satisfacer las necesidades en diferentes tiempos. Así tenemos que al elaborar una planeación que responda a necesidades de un año o más, estamos



involucrando una planeación estratégica; si por el contrario solicitamos elaborar una planeación que solucione nuestros problemas a corto plazo (hasta un año) estamos hablando de elaborar una planeación táctica; por último si deseamos manejar una planeación que permita obtener resultados a muy corto plazo (un día, una semana o un mes) en nuestras actividades rutinarias, entonces estamos hablando de una planeación operativa.

En el diseño de los **planes estratégicos** se deben de considerar los siguientes puntos:

Objetivos:

- Proporcionar a la empresa una metodología práctica que le permita alcanzar su misión y objetivos de negocio.
- Orientar los esfuerzos en la empresa hacia el logro de sus objetivos de negocio y hacia la consolidación de su nivel de competitividad.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad, congruentes con los objetivos y misión del negocio.
- Formular las estrategias y políticas (de mercado, productos, finanzas y colaboradores) que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos.
- Desarrollar los planes de mejora que permitan el nivel de evolución de la organización
- Asegurar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los correspondientes objetivos

Premisas:

- Participación de la alta dirección, gerentes de área y mandos intermedios.
- Orientación de todo el personal al logro de resultados, con el propósito de dar crecimiento y desarrollo a la organización



Pasos:

Del libro de Steiner *Planeación estratégica*, vamos a mencionar el siguiente modelo conceptual para crear un plan estratégico⁴⁸.

1. Formular los deberes
 - Definir el alcance del plan
 - Definir los resultados buscados
 - Determinar como debe de desarrollarse el plan
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿en qué momento?
 - Solicitud de información
2. Desarrollar las entradas
 - Antecedentes
 - Principales tendencias ambientales
 - Oportunidades y peligros
 - Potencialidades y debilidades internas
 - Pronósticos actuales de ventas del producto
 - Valores y juicios de los directivos
3. Evaluar los cursos de acción alternativos
4. Definir los objetivos primordiales
 - Ventas
 - Utilidades
 - Desarrollo del producto
 - Potencial humano
 - Etc.
5. Definir las políticas y estrategias importantes
 - Mercados ▪ Productos ▪ Finanzas
 - Empleados ▪ Precios ▪ Tecnología,

⁴⁸ Steiner A. George, *Planeación Estratégica*, pp 28



- Etc.

6. Desarrollar planes detallados a medio plazo
7. Determinar las decisiones actuales necesarias
8. Observar el desempeño
9. Revisar anualmente

Los planes tácticos

La planeación táctica está conformada con los elementos que consideramos en el tema 3 sobre la fase de planeación.

A continuación se ilustra el proceso de planeación táctica tomado del libro de Koontz & Weihrich *Administración, una perspectiva Global*⁴⁹

1. Detección de la oportunidad
 - Mercado
 - Competencia
 - Cliente
 - Fuerzas y debilidades
2. Establecimiento de objetivos y metas
 - ¿Dónde se desea estar?
 - ¿Qué se quiere lograr?
 - ¿Cuándo?
3. Consideración de las premisas de planeación
 - ¿En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes?
4. Identificación de alternativas
 - ¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos?
5. Comparación de las alternativas a la luz de las metas deseadas

⁴⁹ Koontz Harold, Weihrich Heinz, *Administración. Una perspectiva global*. pag. 131 .



- ¿Qué alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades?
6. Elección de una alternativa
 - Selección del curso de acción a seguir
 7. Elaboración de planes de apoyo
 - Planes para compra de equipo, compra de materiales, contratación de personal, desarrollar nuevos productos
 8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos.
 - Desarrollar presupuestos de volumen y precios de ventas
 - Gastos de operación
 - Gastos para equipos de capital

Planeación Operativa

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

En la siguiente figura podremos ubicar el área donde se formulan cada uno de los planes antes descritos.

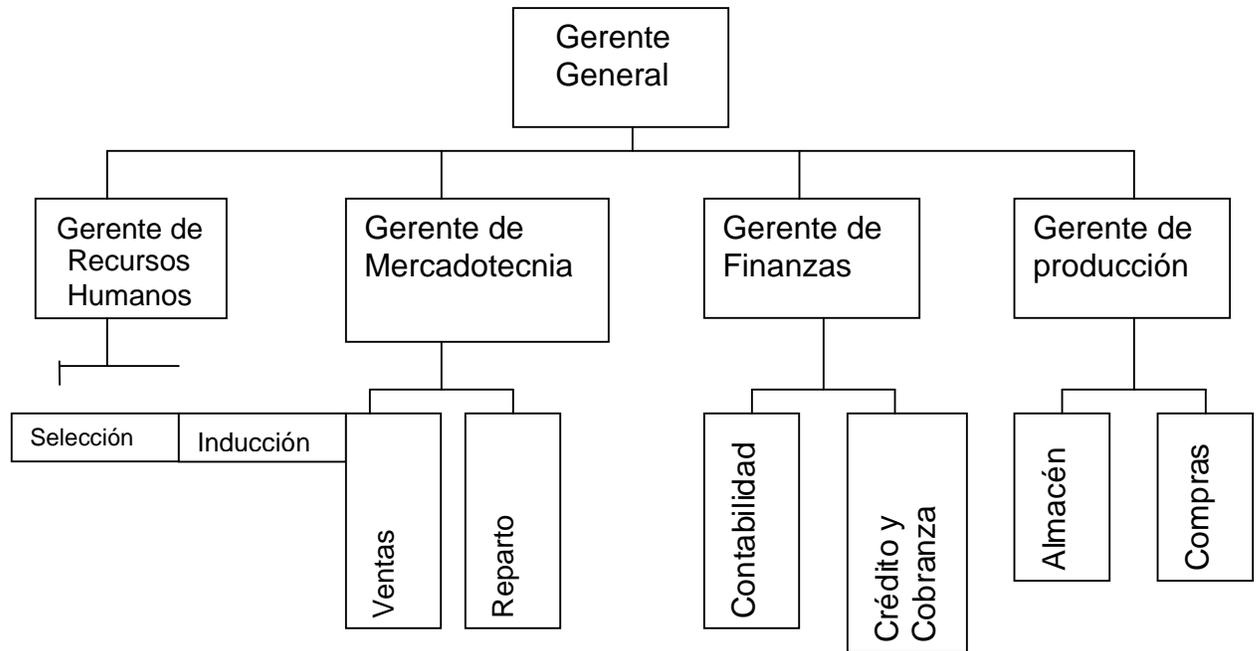


Figura 5.1. Niveles Jerárquicos de la empresa.⁵⁰

En este cuadro encontramos los tres niveles jerárquicos básicos. Estos nos permitirán ubicar los tres diferentes tipos de planes. En el orden correspondiente los planes estratégicos le corresponderán a la gerencia general, los tácticos a la gerencia de áreas sustanciales y los operativos a los departamentos o unidades operacionales como los son ventas, almacén, reclutamiento, selección, compras, presupuestos etcétera.

La manera de diseñar los planes operativos de cada una de las áreas de operación van a distinguirse por las características y necesidades de cada departamento. Un plan operativo será mucho más técnico si se habla de costos y presupuestos de la empresa que si hablamos de publicidad o de la función de inducción.

⁵⁰ Apuntes personales del M.A.O. Francisco Hernández Mendoza



Bibliografía del tema 5

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 2ª reimposición de la 1ª ed., México, SICCO, serie Dirección estratégica empresarial, 2001, pp 178.

KOONTZ Harold, Wehrich Heinz, *Administración. Una perspectiva global*. México, Ed. Mc Graw Hill, 10ª ed. 1994, pp 745

LAROCCA, Héctor, *Qué es Administración. Las organizaciones del Futuro*, 1º ed., México, Ediciones Macchi, 1998, pp. 393.

LERMA Kirchner Alejandro, *Planes Estratégicos de Dirección*, 1ª ed., México, Gasca-Sicco, serie Planeación Estratégica, 2003, pp. 114

STEINER A. George, *Planeación Estratégica*, México, CECSA, 1ª ed. 17ª reimposición, 1983, pp 366

Actividades de aprendizaje

- A.5.1.** Elabora un mapa conceptual con los conceptos que te ofrece el tema 5.
- A.5.2.** Elabora una matriz con las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la escuela donde estudias.
- A.5.3.** Elabora un cuadro comparativo de la planeación estratégica y la táctica que comprendan lo siguientes elementos:
- Definición
 - Características
 - Ventajas
 - Desventajas
 - Aplicación
- A.5.4.** Elabora un cuadro de debilidades (Escuela donde estudias) vs. oportunidad (competencia), fortalezas (Escuela donde estudias) vs. amenazas (competencia) y viceversa. Discútelo en clase con tus compañeros.



A.5.5. Desarrolla un plan táctico para el semestre en que estás cursando y un plan estratégico para tu carrera universitaria. Realiza un informe y entrégaselo a tu profesor.

Cuestionario de autoevaluación

1. Menciona las principales herramientas que utiliza la empresa para analizar el medio ambiente organizacional.
2. Explica a que se refiere un administrador cuando realiza un estudio de matriz FODA.
3. Menciona los principales factores de estudio del macro ambiente.
4. Describe la importancia del estudio de las organizaciones.
5. Describe los factores sociológicos que pueden afectar las decisiones de mercado de una empresa.
6. Menciona cinco amenazas a las que se enfrenta la escuela en donde estudias.
7. Explica qué es el cambio organizacional y de que manera la empresa puede hacer frente a esta circunstancia.
8. Explica el concepto de plan y menciona qué tipos de planes organizacionales existen.
9. Explica el concepto de estrategia.
10. Para que nos sirve llevar a cabo una planeación estratégica dentro de nuestra organización.

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según tus conocimientos:

| | | | |
|----|---|---|---|
| 1. | Amitai Etzioni es considerado como representante del estudio de las organizaciones y su relación con el medio ambiente. | V | F |
| 2. | El análisis del medio ambiente organizacional está supeditado a un | V | F |



| | | | |
|-----|--|---|---|
| | estudio sinérgico de fuerzas internas y externas que afectan a la empresa. | | |
| 3. | Algunas técnicas y herramientas como el D.O., la teoría de cambio y análisis transaccional permiten estudiar el concepto del medio ambiente organizacional. | V | F |
| 4. | Las fortalezas y debilidades de una empresa forman parte del análisis interno de la matriz FODA. | V | F |
| 5. | La matriz FODA consta de cuatro variables principales que permiten desarrollar un estudio completo del concepto estratégico de la empresa. | V | F |
| 6. | La táctica se considera como responsabilidad de los niveles altos de la dirección, permitiendo la toma de decisiones. | V | F |
| 7. | Una oportunidad es considerada como toda circunstancia que se presenta en los ámbitos económicos y sociales que significa un beneficio potencial. | V | F |
| 8. | Técnicas como “El método de escenarios”, “Método Delphi” y “La matriz de probabilidad” son algunas de las técnicas que nos sirven para identificar los elementos del medio ambiente externo. | V | F |
| 9. | Las organizaciones son generadoras de valores y se consideran puntos de referencia. | V | F |
| 10. | El papel del administrador en las organizaciones permite generar los cambios y el mejoramiento de la toma de decisiones. | V | F |



TEMA 6. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno definirá, mediante un análisis, la decisión con mejor criterio de acuerdo a las necesidades de la organización.

Temario detallado

- 6.1. Definición de estándares de operación
- 6.2. Integración del sistema de información, entradas, procesos y salidas
- 6.3. Árbol de decisiones
- 6.4. Toma de decisiones

Introducción

Toda organización necesita de los sistemas de información con el fin de convertir a la toma de decisiones en un proceso cada día más eficiente y así aprovechar productivamente a los recursos de la empresa y convertir a la misma en una entidad cada vez más competitiva.

En los 80's del siglo pasado se reconoció a nivel mundial un gran cambio para la humanidad, una sacudida a la sociedad industrial existente: la antesala de la era de la información, es decir, nos convertimos de una sociedad industrial a una **sociedad de información**. La economía mundial ahora ya no está basada solamente en la producción de bienes y servicios así como la administración de los mismos, hay un tercer ingrediente, ése es el uso de la información.

Muchas compañías actualmente se dedican a la producción y control de la información. Pero tal vez lo más importante es que las compañías que adquieren y utilizan la información de manera más eficaz quizá tendrán más éxito a costa de las que no lo hacen.



Hoy en día, se estima que mucha gente de la fuerza laboral está empleada en actividades que tengan que ver con un alto volumen de información y ésta a la vez forma parte fundamental de la toma de decisiones, esta gente se convierte en **obrerros del conocimiento**, es decir, pasan todo el tiempo creando, distribuyendo o utilizando información. Este tipo de gente que se hace llamar corredores de bolsa, banqueros, contadores, analistas de mercados, agentes de seguros, maestros, académicos, etcétera, participan en la transformación de esta sociedad que está emergiendo como una sociedad de información.

Los contadores como la mayoría de las personas están siendo “bombardeados” con **datos, detalles y hechos** en forma continua. Lo más necesario es que estos datos dispersos, se conviertan en información útil, oportuna y que esté a la altura de las tareas que se realizan o de las decisiones que se tomen. Estos profesionistas al igual que los administradores descubren diariamente que el cambio es lo único constante y mantenerse al día dentro de él es una preocupación continua de la gerencia.

Una organización tiende a almacenar sus proyectos, manuales y experiencias para tener en su momento la información necesaria para la toma de decisiones, este cúmulo de información es el cerebro de la organización, por sus siglas se le llama SIG (Sistema de Información Gerencial).

El SIG es un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis, y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente. Está por demás resaltar que la planeación y control efectivo de una organización dependen de buenos sistemas de información.

Existen dos **partes principales** que integran el sistema de información en la organización: la **porción formal**, esta fluye a través de canales de organización debidamente autorizados y está sujeta a diseño y control por parte de la administración y la **porción informal**, esta no está directamente sujeta al control



administrativo y resulta del agrupamiento natural social del personal que trabajan unas con otras.

El principal reto de un sistema de información es de doble índole: proporcionar los tipos y cantidades de información apropiados a cada administrador y presentar de conformidad con un formato que sea comprensible. El principal objetivo de un sistema de información gerencial habrá de ayudar al administrador a **tomar decisiones oportunas y debidamente informadas**.

Dependiendo de los niveles en que se utilizan los SIG dentro de la empresa, pueden ser:

- **Estratégicos**. Los planes y políticas a largo plazo son muy importantes; la información externa se considera de suma importancia. Las decisiones a este nivel tienden a ser más intuitivas y menos sujetas a reglas de decisión predeterminadas.
- **Tácticos**. Son las que toman los administradores del nivel jerárquico medio; implica llevar a la práctica los planes de la alta gerencia y controlar los esfuerzos realizados por los administradores encargados de la supervisión, desarrollar presupuestos, relaciones con el sindicato.
- **Técnico**. Son las que toman los supervisores de primera línea. Su principal interés es controlar las operaciones cotidianas a través de actividades tales como control de inventarios, programación de la producción y asegurar que las entregas a los clientes se hagan con oportunidad.

Por último cabe mencionar que existen tres **áreas específicas** de los sistemas de información:



- ❑ **Sistema de información financiera.** Incluye los informes, los estados financieros y las cifras presupuestadas, están bien desarrollados y son ampliamente utilizados.
- ❑ **Sistema de información de personal.** Se refieren a los individuos que trabajan dentro de la organización, proporcionan datos de acuerdo a la capacitación, entrenamiento, experiencias, aptitudes y antigüedad.
- ❑ **Sistema logístico.** Mide el flujo físico de bienes a través de la organización, control de inventarios, programación de la producción, envío y entregas.

Este conjunto de sistemas de información, se vuelven más eficientes, si se manejan a través de los medios de comunicación idóneos. Hoy en día la tecnología de microprocesadores es una excelente alternativa, ya sea una computadora personal o un servidor en la internet que permita comunicar, informar y actualizar la información tanto de la empresa como de los organismos que dependen de ella, como los clientes, proveedores, sistemas bancarios o el mismo estado para el pago de impuestos

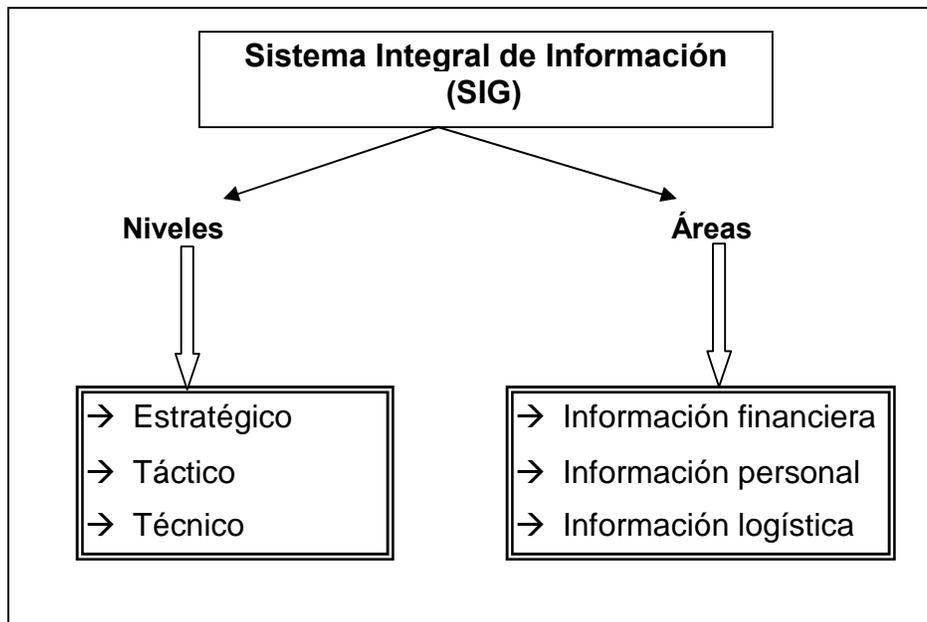


Figura 6.1. Niveles y áreas del sistema integral de información



6.1. Definición de estándares de operación

El sistema de información a desarrollar debe de cumplir con ciertos estándares de operación. Recordemos que el **estándar** es un modelo que permite identificar lo que se está llevando a cabo contra lo que se pretendía lograr originalmente. Entonces los estándares de operación deben de responder a las necesidades, objetivos y procesos de toma de decisión de la empresa a la que se implante. Facilitando de esta manera el rendimiento de las normas, relaciones entre niveles del sistema así como las estructuras y la lógica del nuevo proceso.

Los estándares de operación consideran todos los aspectos básicos para definir, desarrollar e implantar un sistema de información. Esto incluye no solo la etapa de quien lo diseña, sino también de quien lo demanda y quien lo implementa.

Los estándares y procedimientos han sido vistos y categorizados desde varios puntos de vista. De hecho, los estándares y procedimientos han sido definidos como dos tipos de estándares:

- **Estándares de métodos:** Como guías, los estándares son utilizados para establecer prácticas uniformes y técnicas comunes.
- **Estándares de desempeño:** Como normas, los estándares son utilizados para medir el desempeño de la función del sistema de información. Los estándares y procedimientos dan respuesta a preguntas tales como las siguientes:
 - ¿Cómo podrá ser juzgada la obtención de los objetivos del sistema de información?
 - ¿Cómo será estructurado el departamento de Sistemas para cumplir estos objetivos?
 - ¿Cómo será juzgada la exactitud del desarrollo de los sistemas y las trayectorias de carreras del personal?
 - ¿Cómo será juzgado el presupuesto efectivo para cada sistema?



- ¿Cómo se realizara el presupuesto?

Estas son sólo unas cuantas de las preguntas que deben ser consideradas cuando se preparan los estándares y procedimientos del departamento de Sistemas. Naturalmente, en primer lugar sólo los más importantes y urgentes estándares y procedimientos deberían ser establecidos, evitando así el retraso que resultaría si se requiriera la documentación completa antes de que sea liberada cualquier documentación. Los elementos menos críticos pueden ser incluidos sobre un período de tiempo, posiblemente en diversos pasos.

A continuación mencionaremos algunos **puntos a considerar** en estos estándares:

- El sistema de información deberá producir la información necesaria para la solución al o los problemas. Esta información debe estar acompañada con sugerencias al respecto.
- La información incluida en el informe debe utilizar gráficos que puedan ser fácilmente susceptibles de convertirse en varios formatos para cuando se necesite trasladar la información.
- Para desarrollar un sistema de información, el departamento que lo requiera deberá de formalizarlo con la unidad de métodos, así como deberá llenar los documentos necesarios en las unidades administrativas destinadas a su control.
- Es conveniente que el diseño de información se elabore de manera conjunta, es decir, mantenga comunicación estrecha el departamento de sistemas y el responsable del área que lo requiere.
- Se le pedirá al departamento de sistemas la hoja de planeación del nuevo proyecto. Esta incluye presupuesto horas hombre, el costo correspondiente de acuerdo a las necesidades de *software* y *hardware*. Así como el programa correspondiente de trabajo.
- Se utilizará *software* adecuado y legítimo a las necesidades del sistema.



- La implementación del nuevo sistema estará supervisado por el departamento de sistemas, entregará éste un informe a la dirección cuando ya se encuentre de manera libre para su uso en el área beneficiada.

Dentro de los estándares están incluidos los estándares operacionales del centro de cómputo, así como de las instalaciones en donde se va a desarrollar e implantar dicho sistema.

6.2. Integración del sistema de información, entradas, procesos y salidas

¿Qué es un sistema de Información?

Un sistema de información es un conjunto de componentes relacionados para reunir, recuperar, procesar, almacenar y distribuir información que ayude en la toma de decisiones así como en el control de una organización.

Los sistemas de información, además, pueden ayudar a los gerentes y empleados a analizar los problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos.

El **sistema de información** está integrado por los siguientes **parámetros**:

- **ENTRADAS.** Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser información interna y externa de la empresa, experiencias, documentos históricos, conocimiento, *software*, *hardware* así como el factor humano especializado para el proceso de esta información. Los insumos constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema de sus necesidades operativas.
- **PROCESO.** Es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser un individuo, una computadora, una tarea realizada por un miembro de la organización, el mismo proceso de la toma de decisiones puede generar la caja negra del sistema.



- **SALIDAS.** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Son el resultado del funcionamiento del sistema o alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema. En este caso específico, la decisión que se lleve a cabo es un producto básico de los sistemas de información.

6.3. **Árbol de decisiones**

Esta herramienta es empleada para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una determinada meta. Se logra mediante una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarlas. Muy útil para presentar el conjunto organizado de medidas con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito. Similar al diagrama de relaciones, en el diagrama de árbol cada medio se convierte a su vez en una meta a alcanzar.

Procedimiento de elaboración:

1. Enunciar claramente la meta a alcanzar y ponerla por escrito.
2. Identificar los medios para alcanzar la meta y ponerlo por escrito.
3. Dado que los medios identificados se vuelven a su vez en una meta a alcanzar, se identifican después los medios para alcanzar la nueva meta y así sucesivamente.

Se considera también como una técnica sencilla que señala el grado de riesgo involucrado en una decisión importante y que por lo tanto, permite que la persona que decide haga comparaciones entre los cursos de acción.

La técnica del árbol de decisiones proporciona un método eficaz para que la administración visualice las interacciones que hay entre las decisiones y los eventos que no son seguros.



Todos los árboles de decisión son parecidos a su estructura y tienen los mismos componentes. Para ser más específicos se requieren las siguientes cuatro componentes:

- **Alternativas** de decisión en cada punto de decisión.
- **Eventos** que pueden ocurrir como resultado de cada alternativa de decisión.
- **Probabilidades** de que ocurran los eventos posibles como resultado de las decisiones.
- **Resultados** de las posibles interacciones entre las alternativas de decisión y los eventos. (casi siempre expresados en términos económicos)

Estos datos se organizan mediante la estructura de un diagrama de árbol que ilustra las interacciones posibles entre las decisiones y los eventos.

En un árbol de decisión, un nodo representará el punto en el que debe tomarse una decisión y cada línea que parta del el representará una decisión posible; los nodos circulares representarán situaciones en las que no haya certeza en cuanto a los resultados, cada línea que parta de un círculo representará un resultado posible. Posteriormente se le asignan los valores correspondientes a los nodos, ramas y los resultados en las posiciones terminales.

Para resolver el árbol de decisión o encontrar su estrategia óptima se utiliza un procedimiento de retro inducción, que consiste en replegar las ramas terminales calculando un valor esperado de cada nodo terminal.

El **árbol de decisión** es una forma alterna de realizar los mismos cálculos que se presentaron para hallar el valor monetario esperado, lo que proporcionar una forma gráfica de contemplar el mismo problema.



A manera de un ejemplo sencillo ilustraremos esta herramienta de decisión.

Este ejemplo⁵¹ adaptado de un documento de la Universidad Veracruzana con respecto a la aplicación de esta herramienta, trata sobre la decisión de hacer ejercicio con respecto al clima que impera en ese momento. El día se siente demasiado voluble, es decir por momentos sale el sol con fuerza, pero a ratos está nublado y hasta se siente aire de lluvia. Planear un día de ejercicio, es a veces complicado, sabemos que la actividad de deportes nos desgasta de diferente forma de acuerdo al clima con el que pretendemos trabajar. Además corremos el peligro de enfermarnos si lo hacemos a la intemperie y nos sorprende la lluvia.

La decisión es entonces ¿Cómo decidimos si hacemos deporte el día de hoy o no?

La figura 6.2 muestra un árbol de decisión típico, cada nodo del árbol está conformado con un *atributo*, con el valor correspondiente. Las ramas que salen de los nodos, corresponden a los posibles valores del atributo correspondiente.

Como se podrá apreciar se muestran tres tipos de clima posibles, con sus respectivos porcentajes de posibilidad: soleado con un 30 % de posibilidades, nublado con un 60 % y el lluvioso con el 10 % restante. En sumatoria es el 100 % de las posibilidades que exige una decisión para su análisis. El clima más apropiado para este tipo de actividades físicas sin duda es el nublado, como podremos apreciar en este caso es el 60 % de las posibilidades de comportamiento de este día en especial, por lo tanto la decisión instantánea es SI hacer deporte. Pero bueno habíamos comentado que el día se está comportando voluble, por lo tanto que decisión tomaríamos en caso de que existiesen las dos alternativas restantes.

⁵¹ Guerra Hernández Alejandro,
<http://www.uv.mx/aguerra/teaching/MIA/MachineLearning/clase07.pdf>



En el cuadro 6.1 podremos analizar las diferentes decisiones que tomaría el entrenador en caso de situaciones como lo muestra nuestro árbol de decisiones.

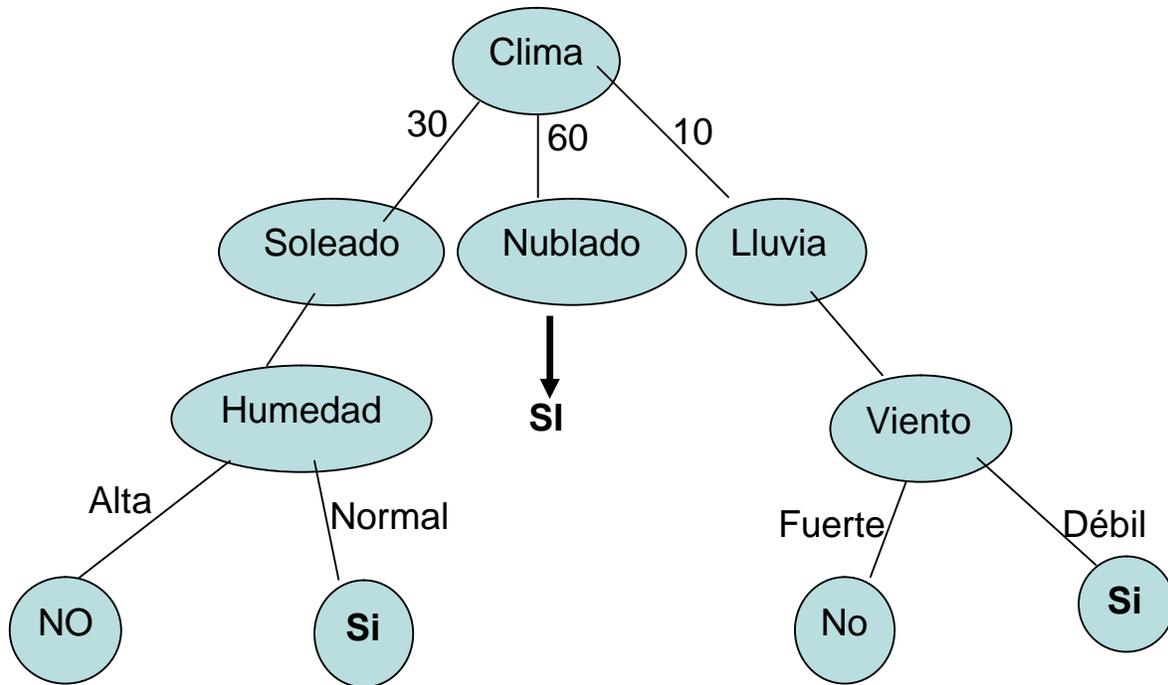


Figura 6.2. Ejemplo de un árbol de decisiones con respecto a practicar deporte de acuerdo al clima existente.⁵²

| Día | Cielo | Temperatura | Humedad | viento | ¿Hacer deporte? |
|-----|---------|-------------|---------|--------|-----------------|
| D1 | Soleado | Calor | Alta | Débil | NO |
| D2 | Soleado | Calor | Alta | Fuerte | NO |
| D3 | Nublado | Calor | Alta | Débil | SI |
| D4 | Lluvia | Templado | Alta | Débil | SI |
| D5 | Lluvia | Frío | Normal | Débil | SI |
| D6 | Lluvia | Frío | Normal | Fuerte | NO |
| D7 | Nublado | Frío | Normal | Fuerte | SI |

⁵² ibid



| | | | | | |
|-----|---------|----------|--------|--------|-----------|
| D8 | Soleado | Templado | Alta | Débil | NO |
| D9 | Soleado | Frío | Normal | Débil | SI |
| D10 | Lluvia | Templado | Normal | Débil | SI |
| D11 | Soleado | Templado | Normal | Fuerte | SI |
| D12 | Nublado | Templado | Alta | Fuerte | SI |
| D13 | Nublado | Calor | Normal | Débil | SI |
| D14 | Lluvia | Templado | Alta | Fuerte | NO |

Cuadro 6.1. Las decisiones a tomar de acuerdo al clima y características existentes.⁵³

Como podrás apreciar, la decisión de practicar deporte a partir de tres ramas principales que son el clima soleado, nublado o lluvioso no parece tan sencillo, de acuerdo al cuadro 6.1, pero si consideramos que a partir de nuestro conocimiento y experiencias, conocemos los estados (atributos) de cada uno de los climas, entonces podremos considerar la posibilidad de crear más ramas de decisión y esta herramienta podrá entonces mostrarnos por cada decisión cual es el riesgo y beneficio que nos acarrea.

6.4. Toma de decisiones

➤ Definición e importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones se define como “la selección entre alternativas”, dentro del proceso de planeación se manejó la toma de decisiones como un proceso racional, en donde aplicar los modelos matemáticos es imprescindible. En la fase de dirección, juega con 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 aunado a todo aquello que ha sembrado en relaciones

⁵³ Ibid.



personales y contactos externos, le darán campo fructífero para escoger la mejor alternativa, solucionando así los problemas que se presenten en este momento.

La forma de visualizar la toma de decisiones como una simple escogencia es vana y superficial. Nosotros tomamos decisiones a cada momento, ¿qué camisa me pongo el día de hoy?, ¿para llegar a la escuela, abordo pesero o metro?, ¿Qué como y en dónde? Son algunas de las decisiones que tomamos a diario, la alternativa que tomemos, no nos lleva ni un minuto en decidir, escogemos y ya, las consecuencias no son alarmantes. Pero la empresa es otra situación, si el administrador decide que maquinaria comprar, tiene antes que analizar proveedores, definir precios, lugar, condiciones de entrega, etcétera. Es entonces cuando nos damos cuenta que decidir, no es escoger y ya, es todo un proceso racional, un análisis de alternativas así como cálculos de riesgo.

La **toma de decisiones** se define como: El proceso de análisis y selección de alternativas disponibles dentro de la organización. La importancia está en que mientras sea más racional y objetiva la decisión, serán más rentables las actividades de la organización en todos sus aspectos.

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

➤ **Etapas y proceso de la Toma de decisiones**⁵⁴

⁵⁴ Stephen, Robbins, *Administración, teoría y práctica*. Pp. 157-161



- 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 cuales son los criterios relevantes para tomar una decisión. Estos pueden incluir criterios como precio, modelo, equipos opcionales etc.
- Paso 3.** La asignación de ponderaciones a los criterios. Hay que determinar que criterios son más importantes y cuales 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 enlistan las alternativas, aún no se valoran.
- Paso 5.** Análisis de alternativas. Es importante definir las fortalezas y debilidades de cada alternativa, se comparan, se evalúan cada una de las alternativas, comparándolas con los criterios ya preestablecidos en los pasos 2 y 3.
- Paso 6.** Selección de una alternativa. En 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 que grado se ha corregido el problema.

Para resumir el proceso de toma de decisiones podemos adaptar la siguiente gráfica:

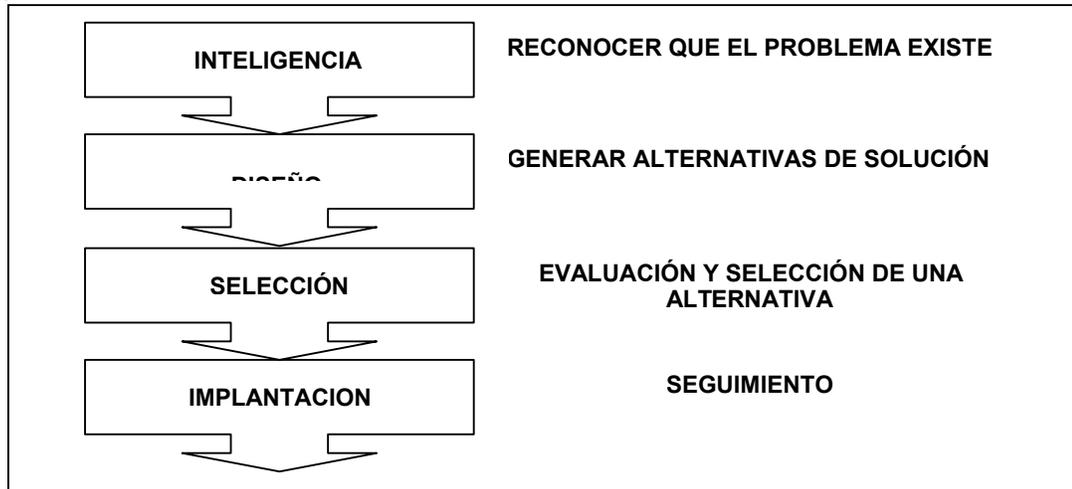


Figura 6.1. Proceso de toma de decisiones de Simon

Al hablar de la importancia de la toma de decisiones y la relación que tiene con los sistemas de información, nos nace una pregunta:

¿Para qué son útiles los sistemas de información? La respuesta parece muy obvia: los sistemas de información se usan para **tomar decisiones acertadas**. Y una decisión, para que sea acertada, debe basarse en información veraz. Los sistemas de información son la base que sustenta en forma sistemática las decisiones acertadas. Los sistemas de información eficientes provocan que sus usuarios tomen decisiones acertadas.

Las decisiones acertadas basadas en sistemas de información confiables y correctamente sustentados, no sólo producen éxito empresarial, sino que disminuyen el costo social de la producción y generan aumento de niveles de vida.



¿Cómo permiten los sistemas de información agilizar la toma de decisiones?

Este mejoramiento se logra al optimizar la información de los reportes corporativos o divisionales de la organización, esta optimización se hace a través de:

- La redefinición los métodos de recopilación de la información, esto permite que quien este encargado de tomar decisiones no se involucre en la obtención de los datos de manera directa, sino que enfoque sus energías al análisis de la información.
- El mejoramiento la certidumbre de los datos.
- Haciendo más rápido el proceso de obtención de la información.
- Mediante la realización de cambios en la manera de presentar la información, haciendo uso de nuevas técnicas de presentación como: gráficas, histogramas, dibujos y animaciones.
- El rediseño de los sistemas actuales de reportes, mediante los cuales se les da mayor importancia a los factores críticos que permitirán tener un mejor rendimiento de la organización.

¿Cuáles deben de ser las características de un sistema de información moderno que permita la optimización de la toma de decisiones?

Características de los sistemas de información modernos:

- Sistemas sencillos sirviendo a funciones y niveles múltiples dentro de la empresa.
- Acceso inmediato en línea a grandes cantidades de información.
- Fuerte confiabilidad en la tecnología de telecomunicaciones.
- Mayor cantidad de inteligencia y conocimientos implícita en los sistemas.
- La capacidad para combinar datos y gráficas.

Bibliografía del tema 6

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4° ed., Colombia, McGraw Hill, 1998, pp. 880.



DAVIS y McKeown, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, 758 pp.

HEIN, Leonard W., *El análisis cuantitativo de las decisiones administrativas*, 2ª reimpr., México, Diana, 1975, 437 pp.

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 11ª. Ed., pp.796.

MURDICK G. Robert, *Sistemas de Información Administrativa*, 2ª ed., México, Prentice Hall, 1988, pp. 723

ROBBINS, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, 4ª ed., pp. 752

Actividades de aprendizaje

- A.6.1.** Elabora un mapa conceptual con la información que se maneja en este tema.
- A.6.2.** Realiza una investigación acerca del órgano internacional que certifica a las empresas y los requisitos que pide para hacerlo tanto para empresas pequeñas, medianas o grandes empresas.
- A.6.3.** Investiga en la internet las empresas que ofrecen servicios de sistemas información. Elabora un cuadro homogenizando los servicios que ofrecen y las características de los mismos.
- A.6.4.** Desarrolla un árbol de decisiones, partiendo de la necesidad de comprar una computadora de escritorio para tu casa. Trata de lograr por lo menos cuatro niveles. Compártelo con tus compañeros para contrastar los factores que cada uno consideró.
- A.6.5.** Investiga por lo menos tres modelos de toma de decisiones, ilústralos y compara sus procesos.
- A.6.6.** Elabora un ensayo sobre la importancia de la informática en el proceso de toma de decisiones de un contador en el papel de gerente general de una empresa.



- A.6.7.** En un grupo con tres o cuatro compañeros describir un sistema de información en términos de sus insumos, procesos y productos. Y en términos de las características de su administración, organización y tecnología.
- A.6.8.** Haz una lista de los Sistemas de Información que se encuentren operando en alguna empresa mediana o grande indicando el tipo de sistema al que pertenece cada uno.
- A.6.9.** Investiga la relación de los Conceptos Sistemas de Información con la aplicación de los conceptos del Enfoque de Sistemas.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de sistemas de información gerencial.
2. Menciona los pasos que forman el proceso de elaboración de un sistema de información.
3. Explica tres ejemplos de sistemas de información gerencial.
4. Justifica la importancia de la existencia de sistemas de información gerencial.
5. Explique el concepto de información.
6. Identifica los responsables del diseño de un sistema de información gerencial.
7. Explica el concepto que se le da a los sistemas de apoyo para la decisión
8. Explica el concepto de una decisión no estructurada.
9. Menciona las fases específicas de la toma de decisiones
10. ¿Cuál es el concepto de la técnica de árbol de decisiones?

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- | | | |
|---|---|---|
| 1. La porción formal es parte de los SIG que resulta del agrupamiento natural social del personal que trabajan en ellos. | V | F |
| 2. Los SIG estratégicos son aquéllos tomados por administradores de nivel medio, implica llevar a la práctica los planes de la alta | V | F |



- gerencia.
3. Un estándar es un modelo de identificación contra lo establecido. V F
 4. Los estándares de desempeño o llamados estándares guías son utilizados para establecer prácticas uniformes. V F
 5. Los parámetros de un sistema de información son: Información, las decisiones tomadas, implementación y retroalimentación V F
 6. El árbol de decisiones es una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarla. V F
 7. Alternativas, eventos, probabilidades y resultados son los cuatro componentes de un árbol de decisiones. V F
 8. La selección de alternativas es la responsabilidad principal del proceso de toma de decisiones. V F
 9. El principal objetivo de los sistemas de información es archivar eficientemente todos los datos e información que permitan administrar los procesos gerenciales. V F
 - 10 Sencillez, acceso inmediato y confiabilidad son algunas de las características de los SIG. V F



TEMA 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL LICENCIADO EN CONTADURÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema el alumno, se identificará con el compromiso y responsabilidad social que tiene su profesión con la administración de una organización.

Temario detallado

- 7.1. Los objetivos de las organizaciones y la sociedad
- 7.2. Productividad, crecimiento y desarrollo
- 7.3. Impacto en el medio ambiente de las organizaciones

Introducción

Este tema permite al alumno integrarse a un marco de referencia con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de las organizaciones, el contador al igual que los demás responsables de la empresa están en constante contacto con eventos de gran relevancia para la empresa como para quienes dependen de ésta. Actuar con honestidad, empatía y justicia son algunas de las conductas deseadas, pero no es suficiente, la sociedad exige más de la empresa, la sociedad se convierte cada día en un escenario más difícil, las empresas han generado culturas más agresivas, y dicho concepto RSE nos invita a la permanente reflexión.

En un principio (años 60's del siglo XX) se pensaba o se pretendía darle a este concepto un papel altruista, es decir, que la responsabilidad social de las empresas era un gesto que destacaba la generosidad de las empresas, pero hoy en día, al observar el resultado desastroso del desarrollo desmedido de nuestra sociedad (cabe decirlo, vergonzoso), la carrera sin fin de la tecnología, el urbanismo así como el industrialismo han terminado en menos de un siglo con nuestro planeta; los recursos básicos como el agua se han convertido en recursos escasos y de mala calidad. Los alimentos que consumimos cada vez, no simplemente son de mala calidad, algunos son verdaderos venenos para nuestros organismos. La tala



desmedida de nuestros pulmones ciudadanos para construir edificios; enfermedades sin explicación alguna como el SIDA, las drogas. La venta de pornografía en cada esquina de las ciudades, gobiernos corruptos, en fin la lista es larga.

Las empresas se han convertido en un factor de cambio e influencia para la sociedad, lo que ellas hagan o dejen de hacer afectan el medio que les rodea, llámese empresas o sus propios empleados y trabajadores. Entonces nacen muchas preguntas, por ejemplo: ¿Cuál es el papel de las organizaciones ante la responsabilidad social de estos problemas? ¿Cuál es el papel de los directores, gerentes y demás profesionistas en sus organizaciones?, ¿La responsabilidad social de una empresa es que cumpla con su misión, o debe de integrarse a los problemas de su comunidad para supeditar su misión ante ellos?. Hay muchas interrogantes en este concepto y por lo tanto su definición admite todavía varias acepciones, pero todas coinciden en que tiene vinculación con una visión de los negocios que incorpora el respeto a los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La responsabilidad social es vista por las principales empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el *marketing*, las relaciones públicas u otros beneficios particulares. Ella es concebida como un amplio *set* de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración. Los principios de responsabilidad social empresarial se han demostrado como experiencias exitosas en los casos concretos en los que se han aplicado y actualmente existen numerosos estudios empíricos que muestran que las empresas alineadas con este concepto tienen resultados positivos en su gestión general. Este proceso que tuvo sus principios en los países más desarrollados, hoy en día se expande en todo el mundo y en particular en América Latina.



La **responsabilidad social** se debe no sólo con el consumidor, con el cliente empresarial o con el estado, sino también es una respuesta a la búsqueda del equilibrio de intereses y ambiente laboral dentro de las empresas. Dentro de este concepto estamos todos comprometidos y en deuda.

7.1. Los objetivos de las organizaciones y la sociedad

Existe una definición interesante con respecto a los objetivos de una organización de Santiago J. Barcos que dice lo siguiente, los objetivos se pueden considerar como “la expresión concreta de los resultados esperados”⁶⁵. Esto nos indica que los **objetivos** no son impuestos a ninguna organización, son la búsqueda misma de la vocación, de la razón de ser de una empresa. Pero cuando se habla de responsabilidad social en esa empresa, la pregunta se vuelve más interesante ¿acaso, realmente se concretan estos objetivos con los deseos de la empresa? o en su defecto ¿Éstos objetivos son imposiciones del medio ambiente? Este es un punto que vale la pena reflexionar y que le da cuerpo a este tema de estudio en el análisis de los objetivos de la empresa

Los objetivos de las organizaciones son innumerables, podemos clasificarlos de manera arbitraria en económicos, tecnológicos, sociales, políticos, etcétera. El peso de cada uno de estos objetivos los determina la organización, sin duda alguna las organizaciones lucrativas le darán más peso a los objetivos económicos así como tecnológicos; por el contrario las organizaciones no lucrativas, la misma sociedad en general le dará más peso a los objetivos sociales y políticos.

La importancia de considerar el estudio de los objetivos organizacionales y de la sociedad radica en que los objetivos se ligan con aspectos de responsabilidad social. En nuestra sociedad estos objetivos cada vez son vistos bajo una política de transparencia, los trabajadores al igual que los ciudadanos exigen mayor coherencia en sus líderes, es entonces cuando también las organizaciones se

⁶⁵ Larocca Hector A. et all, “*Que es la Administración*”, pp55.



exigirán más en elaborar sus objetivos con riguroso control, objetividad y sobre todo definirlos en un aspecto más humano.

A continuación mencionaremos los factores en que podemos clasificar estos objetivos, ilustrándolos y analizándolos bajo situación de responsabilidad social.

➤ **Objetivos económicos**

Sin duda alguna uno de los principales objetivos de cualquier organización lucrativa es la **recuperación de la inversión financiera** por parte del empresario y al hablar de recuperación también consideramos que la empresa reditué lo suficiente para que el empresario pueda satisfacer sus necesidades personales, sin embargo, este ejercicio empresarial debe ser dentro de un marco jurídico legal, es decir, obtener ganancias después de haber pagado realmente los impuestos al estado, así como la repartición de las consecuentes utilidades al trabajador. Es importante también considerar en este rubro las obligaciones que tiene toda empresa de facturar a sus clientes y de declarar todo ingreso en el pago de sus impuestos.

Otro aspecto es la **competencia**. El objetivo principal en este rubro es analizar las organizaciones que ofrecen a la sociedad productos y servicios similares, con la idea de aprender, competir de manera leal y al final drenar grandes beneficios al consumidor en diferentes aspectos: tecnología, servicio y mantenimiento. La realidad es que muchas empresas se preocupan más por su imagen que por la cantidad, calidad de sus productos y servicios, más de una vez hemos escuchado situaciones poco éticas que se dan entre empresas similares, con el fin de ganar mercado y la aceptación del consumidor. Estas situaciones van desde las más sutiles como la confrontación de precios hasta las más agresivas como el ataque a la imagen de cada empresa dentro de la competencia. Para ello se valen de promociones y publicidad que no solo explotan las necesidades del consumidor sino que también hacen uso de imágenes femeninas degradando de esta manera cada vez más la imagen de la mujer.



Consideremos dentro de este factor los objetivos que tiene la empresa para con los **proveedores**. En este aspecto ellos tienen el derecho de exigir el pago oportuno por los productos o servicios que otorgan.

Otro objetivo económico referente a los mercados es el derecho de desarrollar y fortalecer un sistema comercial abierto, así como fomentar el proceso de apertura comercial a través de la acción colectiva de los miembros de una marca. Dentro de los objetivos económicos está el de retribuir a su personal de manera justa con base en el servicio y los resultados que se obtienen del desempeño de sus funciones y que favorecen a la empresa. Esto significa que el reconocimiento económico es fundamental para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus trabajadores.

➤ **Objetivos sociales**

Una de las principales preocupaciones de toda sociedad urbanizada e industrial es su ecosistema, por ello vale la pena considerar que las condiciones ambientales deben de ocupar un espacio importante dentro de las estrategias de cualquier empresa. Algunos de los objetivos que se puede forjar en sus actividades productivas es el evitar tirar al aire libre desperdicios industriales, así como no contaminar depósitos de agua naturales como lagos, ríos y océanos. Este escenario natural también se encuentra en peligro al cazar desmedidamente especies de animales en extinción, así como la tala desmesurada de bosques, ya sea para ocupar la madera en muebles o accesorios, también para ocupar los espacios en unidades industriales y habitacionales.

La empresa tiene un compromiso no sólo con el aspecto ecológico de un país sino también la responsabilidad de que esa área geográfica en donde se desenvuelve deba apoyarla en lo que sea posible con su desarrollo de infraestructura urbana (construir mejores vías de comunicación, escuelas, institutos, etcétera) así como también en el apoyo del mejoramiento de la educación, donando equipos de cómputo, apoyando a visitas en sus instalaciones y reclutando a sus egresados.



Algunos otros aspectos en los objetivos de la sociedad pueden manifestarse apoyando a la sociedad en aspectos de salubridad, cultura, deporte y esparcimiento hasta eventos de situaciones críticas como ayuda en desgracias naturales como torrenciales, ciclones y terremotos.

Otro aspecto social importante es que las empresas deben de cumplir con todo aquello en que se compromete al ofrecer un producto o servicio. Esto incluye dar productos con el peso íntegro, la calidad convenida y el servicio esmerado que se merecen los consumidores. Además de evitar utilizar productos químicos que desmeriten la salud del consumidor. Así como evitar el uso de publicidad que afecte la imagen del ser humano, sobre todo de la mujer, ya que ésta es utilizada más como producto sexual que como presentadora de las características del producto, además no todos los productos lo ameritan. Por otro lado evitar la publicidad de productos que inciten al vicio, la violencia y enajenación del consumidor. Recordemos que la población más vulnerable son los niños.

Los objetivos sociales encuentran eco dentro de las instalaciones de las organizaciones, sin duda alguna recordemos que la corriente humanista de la administración luchó por que se consideraran las necesidades de los trabajadores, es entonces importante adoptar estrategias que puedan satisfacer los objetivos, necesidades de integración, de capacitación y de autorrealización de los empleados. Con ello podemos fomentar buenas costumbres así como promover una cultura organizacional basada en valores, cultura, deporte e integración de los miembros.

➤ **Objetivos políticos**

Hoy en día creemos que al hablar de política hablamos de los problemas existentes en nuestra democracia, y solo centrarnos en los conflictos que se presentan en el seno del estado con los partidos opositores. Esta es una mínima parte del estudio de la política en nuestro país. La política abarca otros problemas mucho más



graves, como las decisiones y negociaciones con respecto a la situación de nuestros paisanos en EUA o en otros países que actualmente se encuentran en guerras internas, el estudio con respecto a la situación en que nos encontramos frente a organismos internacionales que de una u otra forma influyen drásticamente en las decisiones internas del país como lo es la Banco Internacional de Desarrollo, La Organización de las Naciones Unidas, El Tratado de Libre Comercio México-Estados Unidos, Canadá y muchas otros organismos internacionales. Internamente nuestra política también exige atención a la regulación y negociación con sindicatos de la asistencia médica, educación, mineros, petroleros entre otros; asociaciones ganaderas, .cámaras de comercio, industriales entre otras la Canacintra, la Concanaco, etc. En fin la política tiene como objetivo negociar en buenos términos tanto para el estado como para la sociedad y los empresarios con el fin de que todos logren sus resultados esperados en un escenario de seguridad, tranquilidad y entendimiento. La sociedad a través del Estado tiene muchos objetivos que lograr, un arduo trabajo para romper muros internacionales, para reducir barreras así como ampliar el intercambio de bienes, tecnología, servicio e inversión entre países de diferentes continentes.

➤ **Objetivos tecnológicos**

Los objetivos tecnológicos están ligados con los objetivos económicos (producir más y mejores productos que respondan a las necesidades del consumidor y a un costo cada vez más bajo). También están ligados a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida y los promedios de vida del individuo aumenten, ahora podemos aspirar a vivir más de setenta años de edad.

Es entonces que los objetivos tecnológicos no están ubicados únicamente en la actividad industrial, sino también están inmersos en la producción de alimentos, mejoramiento de semillas, diseño y elaboración de aparatos ortopédicos, en la ingeniería genética, etcétera.



Por lo tanto los objetivos van más allá de producir y generar utilidades; se encuentra en juego el futuro de la supervivencia humana, de la preservación de nuestro planeta y del mejoramiento de una vida digna.

En resumen los objetivos organizacionales de la sociedad están diversificados de acuerdo a las necesidades y exigencias del momento, pero hoy en día, se exige que se genere con una óptica humana cada vez más rigurosa hacia la mejora de calidad de vida y la preservación de nuestro planeta. Anteponer nuestras necesidades como sociedad ante los intereses económicos de poder de las empresas sería igual que un genocidio.

7.2. Productividad, crecimiento y desarrollo

Habíamos comentado en el punto anterior que tal parece que existen tres objetivos básicos en la empresa: supervisión, crecimiento y utilidades. Estos **tres objetivos** tienen mucho que ver con el título de este apartado. La empresa para que logre llegar al desarrollo indudablemente tiene que empezar por ser una empresa eficiente, esta eficiencia nos va a generar productividad. La productividad no es más que la relación entre dos variables: **Inversión sobre producción**, es decir, cuanto invertimos y cuanto logramos sobre lo invertido; el resultado que nos da es el porcentaje de productividad de una empresa. El empresario que no solo piensa en productividad sino también en utilidades pensaría que una empresa es productiva si por lo menos de un peso invertido nos da al final de la faena dos pesos, un peso sería la recuperación de inversión y el otro peso serían las utilidades de operación. Pero la realidad es otra, nuestros escenarios económicos no nos permiten a veces tanta rentabilidad por parte de nuestras empresas, a duras penas cuando hay suerte se recupera la inversión y se tiene unos cuantos centavos de utilidad de operación; pero por lo regular las empresas viven al día y con números rojos.



¿A qué se refiere entonces el crecimiento y el desarrollo de nuestras empresas?, y ¿cuál sería la fórmula para lograrlo? Las cuestiones son interesantes, pero veamos que es necesario para que se logre un crecimiento.

Muchas empresas han logrado experimentar el crecimiento a través de diversas estrategias de mercado, un ejemplo vivido de este punto es el siguiente⁵⁶

“Un análisis reciente elaborado entre seiscientos setenta y dos empresas de rápido crecimiento realizado por la *Ewing Marion Kauffman Foundation*, dedicada a la investigación y educación empresarial, reveló que las compañías que lograron maximizar el crecimiento de sus ventas con estrategias como las de Taylor (haciendo énfasis en nuevos productos y mercados) registraron una rentabilidad 25 % más alta. Incrementaron tres veces más rápido su activo neto en comparación con otras empresas que se enfocaron específicamente en el incremento de las utilidades, el flujo de efectivo o el aumento del activo neto.

Un descubrimiento sorprendente derivado de la investigación es que las empresas que utilizaron una estrategia de penetración de mercado o que intentaron introducirse más en sus mercados actuales al vender nuevos productos a clientes existentes, no crecieron tan rápido ni tuvieron tan buen desempeño en otros rubros como aquellas que hicieron énfasis en la **diversificación** mediante el lanzamiento de **nuevos productos** en mercados que nunca habían explotado.

La diferencia era abrumadora: las empresas que aplicaron la estrategia de diversificación crecieron 87% más rápido, en promedio, que las que dependieron de la penetración. Asimismo, los negocios que intentaron crecer mediante fusiones y adquisiciones tuvieron un desempeño peor que aquellos con una tendencia agresiva de diversificación. Dada la cantidad sin precedentes de fusiones y la actual popularidad de las estrategias conservadoras de "zapatero a tus zapatos", estas revelaciones son sorprendentes.

⁵⁶ Mark Henricks, “¿Crecimiento sin control?”, *Entrepreneur*, Sección Marketing, Octubre 20000 revisado en <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=11899&Ad=S>. 07 de octubre 2006.



Aún más sorprendente fue la baja relación entre la expansión en el extranjero y el rápido incremento de las ventas. Esencialmente, el estudio descubrió que las empresas con más ventas en el exterior no tenían más probabilidades de crecer rápidamente que aquellas enfocadas en los mercados nacionales así como regionales. En otras palabras, la globalización no es requisito para crecer rápidamente, aunque la mayoría opine lo contrario. "Me basé en el supuesto de que para crecer había que ir al extranjero", comenta Cox. "Pero eso era una parte mínima del proceso de crecimiento."

La investigación descubrió que hay una **estrecha relación** entre el crecimiento rápido y ciertas prácticas de remuneración de empleados. Se descubrió que vincular la paga con los incentivos generaba un gran crecimiento en las ventas, al igual que la política de proporcionar acciones de la empresa a los empleados.

En contraste, los negocios que ofrecían acciones sólo al director ejecutivo no se beneficiaban de esta práctica. Es probable que el despunte en las ventas se genere únicamente cuando la **participación en el capital accionario** está al alcance de todos los empleados. El estudio reveló que los índices más altos de incremento en las ventas correspondieron a las empresas que daban acciones a todo el personal a manera de prestación, menos al director ejecutivo. Estas compañías informaron tener un crecimiento promedio del 115%, en comparación del incremento nulo en el caso de aquellas que sólo tenían planes de acciones para el director ejecutivo. El resultado de esta relación fue uno de los aspectos más concluyentes a efectos del estudio. "La bonificación con acciones era el gran premio", señala Cox.⁵⁷

Este trozo de artículo publicado en el 2000 por la revista *Entrepreneur* nos habla de un par de estrategias necesarias para el crecimiento de una empresa, situaciones que son primitivas en comparación de que se pensaría hoy en día, las empresas con mayor índice de éxito en su crecimiento lo único que hicieron fue ofrecer más variedad de productos al consumidor así como pagarles mejor a sus empleados.

⁵⁷ Ibid



Tan sencillo como el ponerse a trabajar y pagar muy bien. Estos conceptos básicos son importantes, y resaltan la importancia que tienen las empresas por las necesidades del cliente, a quien le deben todo, y las necesidades de sus empleados a quien le deben lo que son como empresa. No menospreciamos a aquellas empresas que invierten en tecnología, al contrario les agradecemos que lo hagan, tampoco a aquellas que se expanden de manera drástica geográficamente como las franquicias, ni mucho menos aquéllas que ofrecen grandes promociones y ofertas permitiendo que el producto llegue a todos los niveles económicos; de ninguna manera condenamos a estas empresas, pero si resaltamos a aquéllas que han triunfado con la mano de su personal y con la satisfacción de las necesidades de su cliente.

El desarrollo a diferencia del crecimiento de una empresa nos va a permitir encontrarnos con los factores que permiten **generar las fortalezas** de una empresa, es decir, el analizar el desarrollo de una empresa es ver como se ha fortalecido en todos los campos: tecnológicos, sociales, estructurales, económicos, etcétera.

Hoy en día uno de los factores más sonados en el desarrollo de las empresas han sido los tecnológicos, muchos países han generado mecanismos de apoyo y fomento para generar empresas de bienes y servicios que tengan como característica el uso de tecnología avanzada, es decir, un escenario en donde empresarios, científicos, tecnólogos tengan un medio adecuado de interacción que les permitan realizar en forma exitosa el proceso de desarrollo tecnológico, de producción y de mercadeo.

7.3. Impacto en el medio ambiente de las organizaciones

No olvidemos que como contadores, administradores, informáticos, ingenieros, físicos, químicos, médicos y ciudadanos en general somos los únicos responsables de nuestro hábitat. Nadie, ni el estado, ni las leyes, ni las guerras, ni los deprimentes escenarios naturales destruidos nos van a regresar lo que hemos



destruido en nuestro ecosistema, solo nosotros como empresarios, profesionistas, ciudadanos podemos evitar la continua degradación de nuestro planeta.

Hay un concepto que se escuchó hace más de una década como reflexión del paso del hombre sobre la faz de la tierra y hoy en día muchas empresas y la misma sociedad lo siguen pasando por alto, este concepto es el **desarrollo sustentable**.

Para explicar este concepto y la relación que tiene con el medio ambiente, tomaremos como base un artículo interesante que publicó la UAM en su revista *Casa del tiempo* en 2003⁵⁸.

Por principio este artículo se centra sobre el problema de las ciudades y su relación con el desarrollo sustentable. Pero ¿qué significa desarrollo sustentable?

Sustentabilidad:

Significa como aprovechar de manera óptima los recursos que tenemos a nuestro alcance, pero reponiéndolos y ampliándolos. No se justifica usar un recurso y transformarlo en ese proceso generar un daño mayor, perdiendo todo recurso disponible con riesgo de su exterminio.

José Luis Cortés Delgado⁵⁹

Se dice que a principios del siglo XX había solo diez ciudades que contaban con aproximadamente un millón de habitantes, actualmente en los albores del siglo XXI hay varios cientos de ciudades con ese tamaño. La administración actual de las ciudades a nivel mundial ha acrecentado múltiples problemas y ha cometido graves errores sobre todo en el manejo de los recursos naturales en los cuidados del medio ambiente que les rodea. Es entonces que uno de los grandes retos de la

⁵⁸ Cortés Delgado José Luis, *Reflexiones sobre el desarrollo sustentable de las ciudades paradigmas del siglo XXI*, Revista *Casa del tiempo*, <http://www.difusioncultural.uam.mx/revista/junio2003/cortes.html>

⁵⁹ Ibid



administración tanto pública como privada consiste en como salvar los recursos de la naturaleza, cómo heredar a las futuras generaciones un mundo mejor.

Al referirse a los **recursos** se está considerando el agua que utilizamos para casi todas nuestras necesidades vitales y de producción, el bosque, el aire, la flora, la fauna, el espacio que ocupamos para vivir y producir, etcétera. Estos recursos no pertenecen a nadie en especial, no son susceptibles a convertirse en propiedad privada, por lo tanto si les hacemos daño, le estamos haciendo daño a toda la humanidad y por ende con el tiempo estamos degradando no sólo nuestro hábitat, sino la oportunidad de dejarles un espacio vivo a nuestros hijos y a las generaciones que vienen.

Nuestra sociedad ha “evolucionado” en todos los aspectos, de una sociedad moderada a una sociedad de consumo y de esta a una de desperdicios. Sin duda, vamos por un camino poco sugerido, por no decir equivocado. Las generaciones que nacieron después de la segunda guerra mundial no han sabido lo que es perder todo, cuando las generaciones anteriores vivieron y experimentaron los desastres de la guerra, vieron con desesperación que no quedaba nada de su país, tuvieron que empezar desde cero, y esta si que es una experiencia desgarradora, porque sus habitantes que quedaron se morían de hambre, no había alimentos y vivían con muchas limitaciones, esto los hizo reflexionar sobre la importancia de las cosas y de su medio ambiente. Hoy en día lo difícil que es organizar a la población en el proceso de obtención de bienes y servicios, es por ello que se le da poco valor a los recursos disponibles.

Como conclusión a este concepto es sellar el compromiso de todas aquéllas organizaciones y países desarrollados, ayudar a los países en vías de desarrollo en la rehabilitación y prevención ecológica. Y por parte de toda comunidad internacional exigir a las empresas buscar una transformación de sus procesos industriales para reducir la contaminación y el uso indiscriminado de los recursos industriales.



Por otro lado tras la revisión de las familias de normas ISO 9000, se encuentra consolidada en cuatro documentos básicos, uno de ellos es el ISO 19 011:2000 que habla sobre aspectos de sistemas de administración de la calidad ambiental.

Bibliografía tema 8

DE LA CERDA Gastelum, José y Núñez de la Peña, Francisco, *La Administración en el desarrollo. Problemas y avances de la Administración en México*, 2.^a ed., México, ITESO, 1993, 424 pp.

KRASS, Eva, *El desarrollo sustentable y las empresas 2*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, 129 pp.

GARZA Treviño, Juan Gerardo, *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*, México, Alhambra Mexicana, 1995, 1031 pp.

Referencias electrónicas

Mark Henricks, "¿Crecimiento sin control?", *Entrepreneur*, Sección Marketing, Octubre 20000 revisado en

<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=11899&Ad=S>. 07 de octubre 2006.

Cortés Delgado José Luis, "Reflexiones sobre el desarrollo sustentable de las ciudades paradigmas del siglo XXI", *Casa del tiempo*, Volumen V Época III. No. 53. Junio 2003. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana.

<http://www.difusioncultural.uam.mx/revista/junio2003/cortes.html> revisado 07 de octubre de 2006

Actividades de aprendizaje

A.7.1. Elabora un mapa conceptual con la información que trabajaste en este tema.

A.7.2. Investiga en la internet los organismos que existen a nivel internacional y nacional con respecto a la responsabilidad social de las empresas. Elabora un informe mencionando los objetivos, propósitos, alcances y limitaciones de cada una de ellas.



- A.7.3.** Organiza un *chat* o foro con tu asesor a mesa redonda con tus compañeros de clase, el objetivo es analizar el papel de los valores éticos empresariales en la tarea de implantar un programa de responsabilidad social en las organizaciones. Elabora un informe y entrégaselo a tu maestro
- A.7.4.** Investiga a nivel nacional e internacional ¿cuáles son las organizaciones y las empresas que están preocupadas por el rescate del medio ambiente? Elabora un informe indicando el nombre de cada empresa, sus antecedentes, país de origen, las actividades que ha realizado y los resultados que ha obtenido.
- A.7.5.** Elabora un ensayo en el que abordes el tema del impacto de la contaminación del medio ambiente en las organizaciones y en la sociedad.
- A.7.6.** Investiga en cinco instituciones de diferente giro sus objetivos, puedes basarte en la clasificación que se menciona en este documento. Analízalos y menciona que tanta relación tiene con aspectos de responsabilidad social.
- A.7.7.** Investiga en la comunidad donde tu vives, ¿qué programas, proyectos o actividades se están realizando en pro de la responsabilidad social? Elabora un informe discútelo e intercámbialo con tus compañeros.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresarial).
2. En su origen este concepto se planteaba a través de dos posiciones, explica cada una de ellas.
3. ¿Cuál de estas dos últimas versiones es la más acertada?
4. ¿Tú, crees que la responsabilidad social de la empresa consiste esencialmente en no hacer daño a su entorno?
5. ¿Cuáles son los ejemplos más comunes de irresponsabilidad por parte de las empresas?
6. ¿Cuál es el alcance de la responsabilidad social?
7. Menciona cuatro situaciones en lo que puede ser responsable social una organización.



8. Concretamente. Menciona diez ejemplos de acciones que indiquen responsabilidad social empresarial.
9. ¿Que papel juega la ética organizacional en la RSE?
10. Menciona de manera concreta diez dilemas éticos que se presentan en las organizaciones.

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero) según tus conocimientos:

- | | | | |
|----|---|---|---|
| 1. | La responsabilidad social es una práctica especialmente para empresas lucrativas y su objeto de estudio son los actos económicos. | V | F |
| 2. | Los objetivos de una empresa son enunciados sobre los aspectos económicos que persigue toda organización lucrativa. | V | F |
| 3. | Hoy en día la responsabilidad social es considerada como una imposición del medio ambiente que rodea a la empresa. | V | F |
| 4. | La productividad es el resultado del manejo eficiente de los recursos y se proyecta más en los resultados que en el proceso. | V | F |
| 5. | El crecimiento está ligado más a la diversificación de productos y servicios que a la masificación geográfica de los mismos. | V | F |
| 6. | El desarrollo de una organización se identifica con las factores que permiten generar las fortalezas de una empresa. | V | F |
| 7. | El desarrollo sustentante es el resultado de la suma de crecimiento más desarrollo de una empresa. | V | F |
| 8. | La responsabilidad social está cimentada en los valores morales de quien administra dicha organización. | V | F |
| 9. | La responsabilidad está conformada por programas y políticas que hablan específicamente sobre el medio ambiente | V | F |



10. La responsabilidad social y la sustentabilidad son dos conceptos que permitirá a cualquier sociedad evolucionar de manera conciente y racional. V F



Bibliografía básica

ARIAS Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos.*, 2ª ed., 10ª reimpresión, México, Trillas, 1980, pp. 524

ARIAS Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor, *Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño.*, 5ª ed., 2ª reimpresión, México, Trillas, 2001, pp. 770

BRIGHAMF. Eugene, Houston F. Joel, *Fundamentos de Administración Financiera*, 10ª ed., México, Thomson, 2005, pp. 860

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4ª ed., Colombia, McGraw Hill, 1998, pp. 880.

CLAUDES S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7ª ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 2ª reimpresión de la 1ª ed., México, SICCO, serie Dirección estratégica empresarial, 2001, 178 pp.

DAVIS y McKeown, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, 758 pp.

DE LA CERDA Gastelum, José y Núñez de la Peña, Francisco, *La Administración en el desarrollo. Problemas y avances de la Administración en México*, 2ª ed., México, ITESO, 1993, 424 pp.

DUHALT Krauss, Miguel F, *Técnicas de comunicación administrativa*, México, UNAM, 1974, 136 pp.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana, 1992, pp. 239

FRANKLIN, Benjamín, *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 341 pp.

GARZA Treviño, Juan, *Administración Contemporánea, Reto para la empresa mexicana*, 1º ed., México, Alambra Mexicana, 1995, pp. 1032.

GELLES Richard, Levine Ann, *Sociología*, México, McGraw Hill, 6ª ed., 1999, pp 687



GRAHAM, Pauline, *Mary Parker Follet precursora de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1997, 307 pp.

Grijalbo, *Diccionario Enciclopédico*, Grijalbo S.A. España, 1986, II t.

HARWOOD F., Merrill, *Clásicos en Administración*, 8ª reimpr. de la 1ª ed., México, Limusa-Noriega Editores, 1990, 459 pp.

HEIN, Leonard W., *El análisis cuantitativo de las decisiones administrativas*, 2ª reimpr., México, Diana, 1975, 437 pp.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, Ed. McGraw Hill, 2002, pp. 469.

HERSCHER, Enrique G, *Pensamiento sistémico*, México, Granica, 2003, 270 pp.

KAST, Fremont E., y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988, 754 pp.

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 11ª. Ed., pp.796.

KRASS, Eva, *El desarrollo sustentable y las empresas 2*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, 129 pp.

LAROCCA, Héctor, *Qué es Administración. Las organizaciones del Futuro*, 1º ed., México, Ediciones Macchi, 1998, pp. 393.

LERMA Kirchner Alejandro, *Planes Estratégicos de Dirección*, 1ª ed., México, Gasca-Sicco, serie Planeación Estratégica, 2003, pp. 114

LUTHANS, Fred, *Introducción a la Administración*, México, McGraw-Hill, 1984, 450 pp.

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.

MURDICK G. Robert, *Sistemas de Información Administrativa*, 2ª ed., México, Prentice Hall, 1988, pp. 723

QUIROGA Leos Gustavo, *Organización y Métodos en la administración Pública*, México, Trillas, 1987, pp.304

REYES Ponce, Agustín, *“Administración Moderna”*, 1ª ed., México, Limusa, 1994, pp. 480.



RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2ª ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.

ROBBINS, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, 4ª ed., pp. 752

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. ECAFSA, 2001, 730 pp.

STEINER A. George, *Planeación Estratégica*, México, CECSA, 1ª ed. 17ª reimpresión, 1983, pp 366

TAYLOR W. Frederick, Fayol Henri, *Administración Industrial y General*, México, Herrero Hermanos, 1998, 272 pp.

TERRY George R., *Principios de Administración*, México, CECSA, 1993, 747pp.

VELÁZQUEZ Mastretta Gustavo, *Administración de los Sistemas de Producción*, 4ª ed., México, Limusa, 1979, pp. 290

Bibliografía sugerida

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, 1ª Edición, Mc Graw Hill, 2002, 971 pp.

COHEW, Karen Daniel y Asin Enrique, *Sistemas de Información para negocios, un enfoque de toma de decisiones*, México, 3ª Edición, 2002, Mc Graw Hill, 243 pp.

DAVID, Fred R., *Conceptos de administración estratégica*, 9ª. Edición, México, Ed. Pearson Prentice Hall, , 2003, 336 pp.

FAYOL, Henry y Taylor, Frederick, *La administración industrial, general, principios de administración científica*. 13ª. Edición, Argentina; El Ateneo 1984. 205 pp.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *El proceso administrativo*, México, Diana 2ª. Edición, 1991. 928 pp.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín y Gómez Ceja Guillermo, *Organización y métodos un enfoque competitivo*, Mc Graw Hill, México, 1ª Edición, 2002.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, 2ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2004, 366 pp.



GEORGE Claude S., Álvarez, Lourdes, *Historia del pensamiento administrativo*, Ed. Pearson Prentice Hall, México, 2ª Edición, 2005, 313 pp.

KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 7ª Edición, 2004, 794 pp.

O'BRIEU, James A, *Sistemas de información general*, México, 4ª Edición, 2001, Mc Graw Hill, 700 pp.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO (OIT), *Introducción al estudio del trabajo*, 4ª. Edición, México, Limusa 1996, 522 pp.

ROBBINS Stephen P. y Coulter Mary, *Administración*, 6ª Edición, México, 2000, Pearson Educación, 792 pp.

ROBBINS Stephen P., De Cenzo David A., *Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones*, 3ª Edición, México, Pearson, Prentice Hall, 2002, 550 pp.

ROBBINS, Stephen P., De Cenzo David A, *Fundamentos de Administración*, 3º Edición, México, Pearson Educación, 2002, 550 pp.

STONER, James A. F. y et al. *Administración*. 6ª Edición, México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996, 691 pp.

THOMPSON, Arthur A., y A.J. Strickland, *Dirección y administración estratégicas*, 2ª Edición, México, Mc Graw Hill, 2005, 1034 pp.



RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN BÁSICA

Tema 1

1. La Administración es considerada como una disciplina que a través de diferentes técnicas, métodos y procedimientos busca optimizar el uso de los recursos de una organización, para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. La administración es universal, por lo que se aplica a cualquier situación, organización, sistema, o sector y debe siempre buscar el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa, el departamento o sección.
3. Matemáticas, derecho, sociología, psicología, economía, informática.
4. Su campo de trabajo es toda organización, esto es, todo grupo humano que presenta una estructura con distintas funciones y niveles jerárquicos que deben ser coordinados. El licenciado en Contaduría como administrador de organizaciones puede desempeñar sus funciones en las empresas que producen bienes y servicios para un mercado, formadas por la iniciativa privada; estas empresas se crean, mantienen y desarrollan por la actividad de los hombres. También puede coordinar instituciones públicas o privadas que no se refieren directamente a la producción, sino proveen servicios. Dentro de estos campos primarios se dan otros secundarios por la especialización del administrador hacia una actividad determinada. Por ejemplo: administración de ventas, administración del personal, etcétera. Además se puede especializar por el tipo de actividades de las empresas en administración hotelera, administración industrial, o por razón de las funciones administrativas que se desarrollen en administración de planeación, administración de los controles, etcétera.
Además puede trabajar en las áreas de consultoría o asesoría, en la capacitación y en la docencia.



5. Aunque son muy diversas se pueden sintetizar en las que señala la escuela operacional o del proceso administrativo:
- Fijación de objetivos: los objetivos son las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos serán establecidos de acuerdo con la naturaleza de la organización de que se trate.
 - Fijación de estrategias y políticas: la estrategia señala los criterios más generales que orientan la acción para determinar la forma como ha de lograrse el objetivo perseguido. La política es un plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.
 - Elaboración de reglas: son planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada.
 - Definición de planes: para lograr los objetivos dentro de las estrategias y políticas fijadas el administrador necesita realizar como una de sus funciones principales, la formulación de planes, para lo que cuenta con una serie de clasificaciones técnicas a fin de que dichos planes, en lo posible, sean lo más realistas y alcanzables.
 - Desarrollo de sistemas de información e investigación: el administrador necesita usar diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más completa y detallada posible los datos que deben considerarse para tomar las decisiones sobre los planes que habrán de producir resultados en el futuro.
 - Manejo de organización y métodos. Proceso de arreglar la estructura de una organización, de coordinar sus métodos generales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
 - Selección e integración: consiste en articular los elementos materiales y humanos que la organización así como la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
 - Dirección: es el elemento de la administración mediante el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
 - Control: debe establecer sistemas que permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, además de corregir, mejorar y formular planes.



6. Psicología. En la administración intervienen conocimientos de la conducta humana (individual, grupal y social), tanto en el área industrial como organizacional. Con la evolución de la teoría administrativa hubo un cambio de valores y se comprobó que el elemento humano es lo más importante en la empresa. La administración tiene una relación muy directa con la manera de sentir de las personas y con su coordinación con las cosas en el trabajo como un proceso. La satisfacción de necesidades del ser humano, tanto fisiológicas como de seguridad, adaptación, reconocimiento y autorrealización, forman parte de la responsabilidad que tienen los administradores para lograr mejor calidad de vida en las organizaciones y por ende, la excelencia en el trabajo como un proceso.
- Matemáticas. Las técnicas modernas de administración están basadas en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas como en la producción y en la investigación de mercados.
7. Según Mintzberg, Los profesionistas (como los contadores) en su papel de administradores desempeñan los siguientes roles (papeles):
- a) Interpersonales:
 - De figura principal (desempeño de tareas ceremoniales y sociales como representante de la organización).
 - De líder.
 - De enlace (en especial con el exterior).
 - b) De información, es decir como:
 - Receptor (recibir información sobre la operación de una empresa).
 - Diseminador (pasar información a los subordinados).
 - Vocero (transmitir información fuera de la organización).
 - c) Roles de decisión, como:
 - Empresario.
 - Manejador de conflictos.
 - Asignador de recursos.
 - Negociador (tratar con diferentes personas y grupos de personas).
8. Es un proceso que se compone de las etapas de planeación, organización, dirección, integración y control
9. La administración es una ciencia social y universal con el fin de desarrollar modelos y método generales que permitan a las organizaciones entender su medio ambiente y el logro de sus objetivos.
10. El perfil está conformado por tres elementos: Conocimientos, habilidades y actitudes. Cada organización le va a dar el peso a cada uno de estos elementos de acuerdo a su cultura organizacional y objetivos que persiga.



Tema 2

1. Se hace referencia a una serie de acontecimientos que se sucedieron principalmente entre los años de 1760 a 1830, aunque ello no circunscriba el fenómeno a estas fechas estrictamente. El lugar donde acontecieron fue Inglaterra, en primer término y ulteriormente en Alemania, Francia, Estados Unidos y otros países de Europa Occidental.
Esta época marcó el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina, sin embargo, las repercusiones no sólo fueron de carácter industrial sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual, técnica y política.
Para la teoría general de la administración, la principal consecuencia es que la organización y la empresa moderna nacieron con la Revolución Industrial, gracias a una multitud de factores, entre los cuales destacan:
 - a) La ruptura de las estructuras corporativas de la edad media;
 - b) El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción, como también el descubrimiento de nuevas formas de energía y la posibilidad de una enorme ampliación de los mercados;
 - c) La sustitución de la producción artesanal por la de tipo industrial.
2. Analizó escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba un trabajador para efectuar un proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajó y suprimió los movimientos equivocados, lentos e inútiles, para lograr su propósito, observó a los mejores elementos.
3. Esta escuela surgió del reconocimiento de la importancia central del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era si el administrador logra que se hagan las cosas de las personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Esta escuela se centra en las motivaciones, la dinámica de grupos, los motivos individuales, las relaciones de grupos, etcétera. Esta corriente tiende a ser ecléctica e incorpora a la mayoría de las ciencias sociales incluyendo a la psicología, la sociología, la antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicosociológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales relacionadas con la situación de trabajo, y se interesa en observar los grupos de trabajo como sub culturas antropológicas.
4. Fue la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración. Follett enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo, no forzar y manejar. Reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales ella previó.



Agregó dos nuevos términos a la escuela del comportamiento: unión y pensamiento de grupo.

5. La teoría estructuralista surgió en la década de los años 50, como un desdoblamiento de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia que intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por la de relaciones humanas. Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo que es la sociedad mayor o de organizaciones caracterizada por la interdependencia entre las mismas. El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante, lo cual se facilita con la utilización de tipologías organizacionales. En una apreciación crítica del estructuralismo dentro de la administración con sus aspectos positivos y sus limitaciones, se concluye que ésta es una teoría de transición para la teoría de sistemas.

6. Max Weber expresa su modelo de burocracia ideal en los seis puntos siguientes:

- División de trabajo para lograr especialización.
- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
- Establecimiento de reglas o políticas que indique la dirección.
- Administración imparcial. *Sine ira et studio* (sin ira ni apasionamiento).
- El empleo debe ser una “carrera” que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.
- Diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar corrupción.

7. Aportaciones:

- Enfoque comparativo de casos y experiencias.
- Administración por objetivos.
- Aprender a aplicar técnicas efectivas en situaciones similares.
- Comunicación eficaz y manejo de relaciones humanas.

Limitantes que presenta esta escuela.

- Es una técnica a corto plazo.
- Su filosofía no es asimilada por todos los integrantes de la organización.
- Raramente es aplicada a grandes empresas en cuanto al número de empleados y las otras aportaciones no están sustentadas en bases y principios científicos y, por lo tanto, son muy cuestionables.

8. Se debe a Ludwing Von Bertalanfy en donde señala que las diferentes disciplinas están interrelacionadas entre si, que no es posible estudiar un fenómeno sin aceptar que está relacionado con otros elementos, que para una causa hay un efecto, y las organizaciones tienden a relacionarse con todos los elementos que la componen.



9. El proceso de toma de decisiones consiste en los siguientes pasos: síntomas o necesidad, diagnóstico del problema, investigación u obtención de información, desarrollo de alternativas, experimentación, análisis de restricciones, evaluación de alternativas, elección de la alternativa, formulación del plan, ejecución y control.
10. El ser humano es responsable y tiene iniciativa, desea cooperar y lograr los objetivos que considera valiosos, actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes, es capaz de auto dirigirse y auto controlarse
11. Los factores motivadores que maneja Herzberg son inherentes o intrínsecos al puesto que buscan la motivación y el crecimiento del individuo, por consiguiente dan satisfacción pudiéndose considerar los siguientes: la creatividad, la toma de decisiones, la autoridad, responsabilidad e iniciativa.

Tema 3

1. El significado de la palabra proceso es un conjunto de fases relacionadas para producir un fenómeno determinado. El concepto de proceso administrativo es un conjunto de fases significativas como la planeación, la organización, la dirección y el control que se realizan para lograr los fines determinados que se proponen alcanzar.
2. Henri Fayol nos dice que la función administrativa consiste en prever, organizar, coordinar, comandar (dirigir) y controlar las diferentes funciones que realiza un administrador, para lograr determinados objetivos.
3. David R. Hampton en su obra *Administración*, propone cuatro etapas en su modelo de proceso administrativo, que son: la planeación, organización, dirección y control.
4. En la planeación, primera etapa, base del proceso administrativo, se fijan la misión y los objetivos a alcanzar, se desarrollan alternativas para alcanzarlos y se evalúan. Una vez elegida la mejor alternativa, se formulan una serie de planes, desde los estratégicos hasta los específicos. La etapa de la organización consiste en formular una estructura administrativa que sirva para determinar las responsabilidades de cada puesto, así como las características y habilidades que deben reunir las personas que los ocupen. La fase siguiente es la dirección, que es guiar y conducir a los subordinados al logro de los objetivos. El control consiste en verificar que los planes se hayan cumplido, realizando la medición de lo ejecutado y la determinación de las desviaciones para tomar medidas correctivas en caso necesario.
5. La coordinación es la esencia de la administración, trata de armonizar los recursos, los esfuerzos en cuanto a su calidad, tiempo y cantidad, para lograr determinados objetivos.
6. Significa que las funciones fundamentales de planear, organizar, ejecutar y controlar son básicas y están desempeñadas por el gerente sin importar el tipo de empresa, la actividad principal o el nivel en el cual trabaja la empresa.



| | |
|-----|--|
| 7. | Harold Koontz: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Agustín Reyes Ponce: Previsión-Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. José Antonio Fernández Arena: Planeación, Implementación y Control. George Terry: Planeación, Organización y Control. |
| 8. | La red o jerarquía de objetivos es importante, pues en ella se definen cada uno de los objetivos que se deben lograr en las diferentes áreas y en los diversos puestos de la organización enfocados a la consecución de los objetivos institucionales. |
| 9. | Los procedimientos son una serie de pasos que se realizan en forma cronológica para lograr determinado fin, se utilizan para efectuar operaciones que se repiten constantemente y de esta forma se sistematiza para uniformar los criterios de operación y realizar siempre las mismas actividades aunque sean diferentes operaciones. |
| 10. | El concepto organización como segunda etapa del proceso administrativo, permite la especialización y la división del trabajo, donde se agrupan y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes. |
| 11. | La estructura funcional consiste en agrupar las actividades similares, reúne a los especialistas. |
| 12. | La naturaleza está en la relación interpersonal de una organización, la dirección es la única fase que trabaja directamente con el ser humano. |
| 13. | Dirección es la etapa del proceso administrativo que tiene como responsabilidad lograr los objetivos organizacionales a través de la participación humana. Es decir, dirigir es comunicar, motivar y reconocer el esfuerzo humano. |
| 14. | Comunicación, motivación, supervisión y liderazgo. |
| 15. | a) Fijar estándares de desempeño o normas de actuación b) Medir lo ejecutado y comparar con lo establecido. c) Determinar desviaciones. d) Tomar medidas correctivas para evitar las desviaciones |
| 16 | a) Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. b) Consiste en la medición de los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidos de acuerdo a los estándares. c) Se comparan los resultados con la norma o base para evaluar el funcionamiento. |
| 17 | a) Preliminar. b) Concurrente. c) Posterior. |



| | |
|-----|---|
| 18. | a) Sistemas de información. b) Gráficas. c) Diagramas. d) Estudios de métodos. e) Métodos cuantitativos. f) Control interno. |
| 19. | Es básica en el control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. |
| 20. | a) Contar con objetivos y estándares que sean estables. b) Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles. c) Evaluar la efectividad de los controles. |
| 21. | a) Calidad. b) Tiempo. c) Costo. d) Oportunidad. |
| 22. | a) Equilibrio. b) De los objetivos. c) De la oportunidad. d) De las desviaciones. e) Contabilidad. f) De la preferencia. g) De la función controlada. |



Tema 4

| |
|--|
| 1. El área de mercadotecnia es la encargada de facilitar los intercambios para una empresa, es vital ya que en esta área recibirá la mayor parte de los ingresos, para poder realizar sus operaciones, cuando las ventas de la organización no logran cubrir sus pronósticos es muy difícil que ésta pueda cumplir con los objetivos establecidos. |
| 2. Mercadotecnia: la satisfacción del cliente o la devolución de su dinero. Producción: los productos deberán tener un estándar de calidad de más menos un 5 % de tolerancia. Finanzas: el personal de la empresa que maneje valores tendrá que afianzarse, y el monto de ésta será de acuerdo a los valores que tenga en custodia. Personal: en igualdad de circunstancias los aspirantes que sean familiares de trabajadores, tendrán la preferencia. Adquisiciones y abastecimiento: siempre se atenderán a los nuevos proveedores, que lleguen a ofrecer nuevos productos. |
| 3. Esta función permite desarrollar el sistema de información de la mercadotecnia, obtiene, procesa y elabora información necesaria para la toma de decisiones de una empresa con respecto a su producto, mercado, precio o canales de distribución entre otras necesidades. |
| 4. Esta función es la encargada de mantener en buen estado de funcionamiento la maquinaria, el equipo y las instalaciones de una planta. |
| 5. Es la encargada de planear, controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo así como de establecer estrategias para obtener una mayor productividad en el manejo de los recursos financieros de la empresa para lograr su liquidez. |
| 6. Un área funcional es un grupo de funciones específicas y homogéneas que van a permitir el logro de los procesos organizacionales. Es decir, por ejemplo, para que la empresa logre realizar con éxito su tarea de ventas, es necesario que exista un área que se encargue de definir el producto a vender, desarrollar estrategias publicitarias para su venta, un grupo de fuerza de ventas que visite a los mercados necesarios, un equipo de reparto que lleve los productos vendidos a la puerta del cliente, un grupo administrativo que se encargue del levantamiento de pedido, facturación y seguimiento de la venta. Todas estas actividades se pueden llevar bajo una misma área de trabajo, en este caso el área de mercadotecnia sería la más idónea. |
| 7. Recursos Humanos, mercadotecnia, finanzas y producción. |
| 8. Sustantivas, adjetivas y de regulación. |
| 9. Tesorería y Contraloría. |
| 10. En el área de operaciones (producción). |



| Tema 5 |
|---|
| 1. Para estudiar el medio ambiente organizacional externo, la empresa utiliza la matriz FODA como principal herramienta. Considerando que existen otros medios como aquéllos que están insertos en la técnica del Desarrollo Organizacional. |
| 2. La matriz FODA, es una técnica utilizada para el estudio de los escenarios estratégicos de una empresa. Las siglas tienen el siguiente significado: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| 3. Factores sociales, económicos, políticos e internacionales |
| 4. La importancia del estudio de las organizaciones radica en que estas son la base en la economía de cualquier país, como sabemos, cumplen con una función social ya que son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios y a la vez propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera. |
| 5. Dentro de los factores sociológicos se encuentran los valores, las costumbres y la cultura misma que representa a una sociedad. El mercado de una sociedad está regido por modas, la moda es un concepto psicosocial que identifican las inclinación del consumidor con respecto a un producto o servicio, socialmente el estatus y la imagen juegan un papel muy importante, al igual que las fechas en que se identifican cada una de las diferentes sociedades de nuestro país promueven la venta de ciertos productos, por ejemplo el 12 de diciembre, el 14 de febrero y el 10 de mayo son fechas específicas en que la sociedad se convierte en un mercado absoluto y gigantesco, desde pequeños presentes hasta grandes comidas empresariales se llevan a cabo en el mercado mexicano, las vacaciones de semana santa, los puentes o vacaciones de diciembre. Todos estos conceptos sociales obligan tanto a empresas como a empresarios a ser más creativos y atentos con las necesidades de su mercado. |
| 6. Cinco amenazas para la Facultad de Contaduría y Administración UNAM <ul style="list-style-type: none">▪ La diversificación de carreras en las universidades particulares para la misma licenciatura.▪ El equipo de cómputo obsoleto y en malas condiciones de los laboratorios.▪ La baja preparación de profesores y su experiencia en el campo laboral.▪ El bajo nivel de terminación de alumnos del sistema de Universidad Abierta de la FCA.▪ Lo obsoleto de los planes de estudio con relación a la acelerada dinámica social de nuestra sociedad. |
| 7. El cambio organizacional es el resultado de la dinámica social que influye en todos los procesos gerenciales de una empresa. Es decir, cuando existe un cambio en los gustos del consumidor, la empresa se ve con la necesidad de |



diversificar sus productos, esto hace que se redefinan las tácticas y estrategias de la empresa. Los cambios exigen educación y capacitación de sus empleados, actualización y profesionalización de sus directores y sobre todo apoyo en todos los aspectos por parte de la dirección. El cambio organizacional es un cambio planificado considerando varias estrategias de Desarrollo organizacional.

8. Un plan es una directriz a seguir, estos planes nos van a permitir utilizar los recursos con mayor raciocinio, es decir cuando elaboramos un plan presupuestal la idea es de que utilicemos de la forma más económica pero productiva los ingresos económicos de la empresa; cuando desarrollamos un programa, estamos elaborando un plan que nos permita utilizar de manera eficiente el tiempo del cual se nos ha otorgado para lograr nuestros objetivos.

9. La estrategia según Stoner, es un amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización. Respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo.

10. Una planeación estratégica:

- Proporcionar a la empresa una metodología practica que le permita alcanzar su misión y objetivos de negocio.
- Orienta los esfuerzos de la empresa hacia el logro de sus objetivos de negocio y hacia la consolidación de su nivel de competitividad.
- Desarrolla los objetivos específicos de cada área de especialidad, congruentes con los objetivos y misión del negocio.
- Formula las estrategias y políticas (de mercado, productos, finanzas y colaboradores) que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos.
- Desarrolla los planes de mejora que permitan el nivel de evolución de la organización
- Asegura mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los correspondientes objetivos



Tema 6

1. Es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto para la recopilación, integración, comparación, análisis, dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente.
2. En primer término se reciben los datos de fuentes internas o externas de la empresa como elementos de entrada, después estos datos se procesan, es decir se actúa sobre ellos para producir información, o sea, es un sistema generador de información. Los procedimientos determinan como se elabora dicha información. Finalmente el sistema produce la información para el futuro usuario, que tal vez sea un gerente, un supervisor o un miembro del cuerpo directivo.
3. Existen algunos sistemas representativos de apoyo de decisiones :
 - Brandaid. Simula un sistema de mercados de tal manera que se puede desarrollar pronósticos preliminares de ventas y los estimados de la utilidad general.
 - Sistemas de información de Capacidad. Un sistema gráfico interactivo que permite a los gerentes evaluar el impacto de los cambios en los planes del producto sobre los procesos de manufactura.
 - Sistema de información para la ayuda de las decisiones. Orientado para ayudar a los estrategas de la gerencia en la planificación y desarrollo de sus funciones utilizando un conjunto de auxiliares en las decisiones del estado actual de la técnica, incluyendo modelos matemáticos, grandes bases de datos y recursos para la verificación de la información.
4. Los sistemas de información gerencial facilitan el aprovechamiento de ciertos factores en la empresa, tales como la información y el personal. La gerencia necesita sistemas de información por las siguientes razones:
 - La explosión de la información
 - El ritmo rápido del cambio
 - Creciente complejidad en la administración
 - La interdependencia de las unidades de la organización
 - El mejoramiento de la productividad
 - La disponibilidad de los recursos tecnológicos para los usuarios finales
 - El reconocimiento de la información como un recurso.
5. La información es un conjunto de datos homogéneos que de manera articulada nos explican de manera concreta, confiable, oportuna y exacta un evento. La información actualmente se ha convertido en el recurso más importante en el proceso de toma de decisiones.



6. Los sistemas de información gerencial, llamados también de reportes de gerencia se enfocan para la toma de decisiones. El sistema para proporcionar la información requerida se puede diseñar y desarrollar para satisfacer la necesidad de fundamentar decisiones por parte de una gerencia. Puesto que las decisiones se presentan reiteradamente, los reportes se producirán con base en tal periodicidad, incorporando cada vez nuevos detalles de lo acaecido desde la última vez que se brindó información.
7. Los sistemas de apoyo para la decisión, son sistemas orientados a ayudar a los administradores y a los usuarios que deben de formular soluciones alternas para casos que no están muy bien estructurados , son sistemas de información orientados a problemas, es decir no todas las decisiones son de naturaleza recurrente, algunas se presentan solo una vez o escasamente. Su importancia radica en que ayuda a los directivos que deben tomar decisiones no muy estructuradas, también denominadas decisiones semi estructuradas.
8. Las decisiones no estructuradas o semi estructuradas son aquellas en donde no existen procedimientos claros para tomarla y tampoco es posible identificar con anticipación todos los factores que deben de considerarse en la decisión.
9. Las etapas del proceso decisorio son las siguientes:
 1. Percepción de la situación
 2. Análisis y definición del problema
 3. Definición de los objetivos
 4. Búsqueda de alternativas de solución
 5. Evaluación y comparación de estas alternativas
 6. Escogencia de la alternativa más adecuada
 7. Implementación de la alternativa escogida
10. Esta herramienta es empleada para obtener una visión de conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una determinada meta. Se logra mediante una organización sistemática de metas y los medios para alcanzarlas. Muy útil para presentar el conjunto organizado de medidas con las que se pretende lograr un determinado objetivo o propósito. Similar al diagrama de relaciones, en el diagrama de árbol cada medio se convierte a su vez en una meta a alcanzar.



Tema 7

1. Es concebida como un amplio instrumento de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidos explícitamente por la administración.
2. En la década de los 60's del siglo XX , la responsabilidad social se describió a partir de dos grandes tendencias. La primera señalaba que la empresa tenía que ser altruista y era importante que contara con recursos que podían ser distribuidos con generosidad entre los sectores más desfavorecidos de la comunidad. La segunda se interpretaba como una obligación y responsabilidad primordial de las organizaciones.
3. En sentido estricto ninguna de las dos acepciones, ya sea generosidad u obligación, la idea no es dar, si no cuestión de principios, compromisos como empresa y como empresarios. La organización nace en una sociedad que cree en ella, es decir, espera de ella los productos y servicios que ofrece en cantidad así como calidad prometida, los trabajadores de la misma empresa creen en ella, es decir, esperan de su trabajo lo prometido y pactado en su momento. La empresa se convierte en una esperanza de un grupo de individuos de una comunidad que le presta un espacio y le ofrece un mercado. Todo esto involucra a la empresa en su comunidad, se compromete con ella en todo lo que les rodea. Es como un padre de familia, su responsabilidad no sólo es dar el sustento para que la familia coma y vista, tiene la responsabilidad de educar, de vigilar por su salud, de crear escenarios de desarrollo, de divertir, de madurar la familia, de apoyarlos en todo momento no sólo económicamente sino moralmente también. Es un concepto sencillo y su complejidad radica en el grado de disposición de la empresa.
4. No, la responsabilidad social de empresa es un programa amplio dentro de la comunidad. El cuidar el entorno es una parte básica, de hecho es lo más racional que puede hacer una empresa, puesto que vive de la comunidad. En la medida que la comunidad esté sana, la empresa podrá vender sus productos y/o servicios.
5. La responsabilidad social está en toda decisión que tomamos a diario, cuando elaboramos un producto que es peligroso y lo lanzamos al mercado estamos cayendo en un irresponsabilidad social, al igual que cuando tenemos supervisores mal entrenados que no dirigen a sus trabajadores adecuadamente, actuamos mal. Y que decir de la piratería, de las aceptaciones en las cámaras del estado para las adecuaciones fiscales año con año, de la corrupción en los diversos centros de servicio, los profesores mal preparados al frente de aulas en todos los niveles de educación, etcétera. Todos estos ejemplos que vivimos a diario son claras situaciones de irresponsabilidad social.
6. El alcance de la responsabilidad social significa ¿ante quién es responsable la empresa?. La responsabilidad social se aplica primero al universo inmediato de ella, es decir para con sus empleados, trabajadores y accionistas. Un segundo ámbito lo son los clientes, distribuidores y proveedores, y por último la comunidad, en el incluimos los ciudadanos, el gobierno, las empresas competidoras, etcétera.



7. Las áreas de responsabilidad social de una organización son definidas y delimitadas a partir de su propia concepción de responsabilidad social. Podría identificar su compromiso social en los siguientes términos:
- a) Organizaciones que piensan que son responsables socialmente en términos de productividad, eficiencia y rentabilidad.
 - b) Algunas otras piensan que sus empleados y trabajadores son la razón única de su responsabilidad social
 - c) Otras en cambio su respuesta a este concepto la centran con aquéllos con quienes actúan de manera directa: consumidores, proveedores y competidores.
 - d) Las últimas que piensan que su responsabilidad es para con la “comunidad” y procuran estar presentes en sus tareas culturales, políticas y sociales.
8. Algunas de las acciones que pueden categorizarse como RSE son las siguientes:
- a) Obedecer las leyes
 - b) Trato humano a los empleados
 - c) Negociación honrada
 - d) Veracidad en la información financiera
 - e) Evitar la discriminación de personas
 - f) Veracidad absoluta de su publicidad
 - g) Seguridad en sus productos y/o servicios
 - h) Contribución a obras de beneficio social o asistencial
 - i) Pugnar por mejorar el ambiente, limitando la contaminación
 - j) Producir ganancias justas a los inversionistas
9. La ética implica una tarea esencial: aprender a ser responsables y responder por lo que hacemos, decimos, omitimos y prometemos. El comportamiento ético está relacionado con los valores de los administradores, valores actitudes, creencias son parte de los criterios que utilizamos para tomar decisiones.



10. Algunos de los dilemas éticos son:

- a) Hacer favores para comprar la lealtad hacia la empresa
- b) Uso de publicidad persuasiva
- c) Ofrecer sobornos a cambio de favores
- d) Distorsionar los atributos y características de los productos
- e) Comprar los líderes sindicales
- f) Evasión en el pago de impuestos
- g) Prácticas de espionaje industrial
- h) Pagar bajos sueldos
- i) Uso de materiales o sustancias tóxicos en productos que los usuarios finales son los consumidores
- j) Estrategias para desprestigiar a los competidores.



RESPUESTAS A LOS EXAMENES DE AUTOEVALUACIÓN
ADMINISTRACIÓN BÁSICA

| Tema 1 | Tema 2 | Tema 3 | Tema 4 | Tema 5 | Tema 6 | Tema 7 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. F | 1. F | 1. F | 1. V | 1. V | 1. F | 1. F |
| 2. F | 2. V | 2. F | 2. V | 2. V | 2. F | 2. F |
| 3. V | 3. V | 3. V | 3. V | 3. F | 3. V | 3. F |
| 4. V | 4. F | 4. V | 4. F | 4. V | 4. F | 4. V |
| 5. F | 5. V | 5. V | 5. F | 5. V | 5. F | 5. V |
| 6. V | 6. F | 6. V | 6. F | 6. F | 6. V | 6. V |
| 7. V | 7. V | 7. F | 7. V | 7. V | 7. V | 7. F |
| 8. F | 8. F | 8. F | 8. V | 8. V | 8. V | 8. F |
| 9. V | 9. F | 9. V | 9. V | 9. V | 9. F | 9. F |
| 10.V | 10.V | 10.F | 10.V | 10.V | 10.V | 10.V |