



AUTOR: Rafael Eduardo Aguilera Aguilar

Administración Básica		Clave:	1157
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Informática	Semestre:	1°
Área:	Administración	Hrs. Asesoría:	2
Requisitos:	Ninguno	Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno identificará, describirá y aplicará los conceptos básicos de la administración y su utilidad en el ámbito profesional.

Temario (horas sugeridas 64)

1. Enfoque neoclásico de la administración (6 h)
2. El enfoque de sistemas para la organización y la administración (10 h)
3. La administración y los sistemas de información (6 h)
4. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales (12 h)
5. La organización estructuras y procesos (6 h)
6. Elaboración y documentos de manuales administrativos (10 h)
7. Generación de proyectos (8 h)
8. Consultoría y asesoría (6 h)



Introducción

El estudio de la administración es de vital importancia para comprender los procesos en las organizaciones, comprender cómo se dan los procesos productivos y la aplicación de las técnicas para aprovechar los recursos de éstas, hoy en día sus principales objetivos son alcanzar los estándares de calidad y la competitividad.

Las teorías administrativas permitirán entender mejor la compleja problemática que enfrentan las organizaciones, por ello, estudiar los fundamentos teóricos y los diferentes enfoques administrativos es necesario para establecer manuales administrativos y proyectos que permitan diseñar y estructurar empresas que sean más productivas y de alta competitividad.

Estos apuntes son un medio útil para introducir al estudiante en temas básicos de la administración, conociendo el enfoque neoclásico de la administración, el enfoque de sistemas para la organización, los sistemas de información, la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales, la elaboración de los manuales administrativos, la generación de proyectos, así como la consultoría y asesoría, para que el alumno comprenda los conceptos necesarios de la administración y de las organizaciones.

De acuerdo con la estructura del temario, éste se encuentra constituido en **ocho** temas. En el **primero**, se verá aspectos generales del enfoque neoclásico de la administración, los primeros autores de la administración, la administración científica, la escuela de sistemas, así como las de humano relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional, teoría organizacional y de la contingencia, administración de la tecnología y la innovación, administración estratégica y sociedad del conocimiento.

En el **tema dos** se contemplan a los conceptos de 'administración' y 'organización', origen de la teoría general de sistemas, conceptos y tipos de sistemas, principios de la teoría general de sistemas, el impacto en el proceso de organización y el valor de la información.



En cuanto al **tema tres**, se tratarán a los conceptos del proceso administrativo, la definición de estándares de operación, integración del sistema de información, entradas, procesos y salidas, árboles de decisiones, toma de decisiones y los sistemas de información.

En el **tema cuatro** se verán los aspectos relacionados con la metodología para el desarrollo de estudios organizacionales con la definición de la problemática, planeación del estudio, levantamiento de la información, análisis y diagnóstico informático administrativo, diseño conceptual, recomendaciones y propuestas de solución implementación y mantenimiento organizacional.

En el **tema cinco** se tratarán a las organizaciones formales, informales, mecanicistas, orgánicas, la estructura simple y funcional, de divisiones y equipos, de matriz y de proyectos, así como la organización sin límites; virtual, de red y modular, la organización que aprende y la elaboración de procesos.

En el **tema seis** se abordarán los conceptos relacionados con la elaboración de manuales administrativos, conceptos, objetivos, su clasificación básica, así como los manuales de organización, procedimientos y técnicos.

En el **tema siete** se contemplan la generación de proyectos y los diferentes tipos que existen.

En el **tema ocho** se verán los temas de consultoría y asesoría, asistencia técnico, informática y administrativa, características de los consultores, gestiones de asistencia, el servicio de consultoría, su proceso y el procedimiento general para la presentación del servicio.

Al finalizar cada tema se presenta una serie de recomendaciones y acciones complementarias que tendrán que desarrollar los alumnos para reforzar los temas, propiciando una mayor investigación. Asimismo, se incluye un cuestionario de autoevaluación para medir el grado de aprendizaje en cada uno de los temas.



TEMA 1. ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

Conocer los fundamentos de la teoría neoclásica de la administración, así como el énfasis que se hace de los principios clásicos de la administración.

Temario detallado

- 1.1 Despertar de la administración y primeros autores
- 1.2 La administración científica
- 1.3 Escuela de sistemas
- 1.4 Escuela del humano-relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional
- 1.5 Teoría organizacional y teoría de la contingencia
- 1.6 La producción flexible
- 1.7 Administración de la tecnología y la innovación
- 1.8 Administración estratégica
- 1.9 Administración y sociedad del conocimiento

Introducción

La teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo. El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de la organización.



1.1 El despertar de la administración y primeros autores

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente, se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.¹

Para comprender el despertar de la administración podemos hacer mención de algunos aspectos históricos:

Imperios

Sumeria

El primer Imperio en tener escritura, permitiendo que los sacerdotes tuvieran una manera de llevar un control administrativo sobre el cobro de los impuestos.

El dialecto que se utilizó para dejar textos escritos durante ese tiempo fue el acadio, posteriormente, la lengua sumeria llegó a ser utilizada para tratar los temas de la administración.

Los periodos importantes a destacar en la lengua sumeria son:

A) Sumerio Arcaico

Los textos en este periodo son ligados a lo comercial y administrativo, también de ejercicios de sencilla escritura.

B) Sumerio antiguo

¹ Cf. este apunte con el de Juan Pablo Amador. "Historia de la administración". El Prisma, pues está basado en él: [Recuperado: 18/11/08], disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/historiadelaadministracion/



En este periodo, existen textos de carácter comercial, legal y administrativo, hay un incremento en textos permitiendo la comprensión del vocabulario que utilizaban.

C) Sumerio nuevo

En este periodo la lengua acadia es utilizada en todo el Imperio y la lengua sumeria experimenta un retroceso, posteriormente llega a concluir este periodo para dar paso a otras dinastías. Una de ellas es Babilonia.

D) Post-sumerio

En este último periodo el lenguaje de los sumerios dejó de ser hablado, siendo utilizada la escritura cuneiforme. En este periodo en sus últimas fases hubo literatura como mitos, rituales y proverbios.

En Sumeria la escritura fue considerada como la base de su progreso, lo que dio paso a que el comercio se desarrollara y que establecieran un sistema de registro de sus operaciones comerciales.

Observación Sumeria: "Gastemos si estamos condenados a morir, ahorremos si esperamos larga vida".

"Muy cercano al desarrollo sumerio, vino el surgimiento de Egipto, con su arquitectura, gobierno y escritura, dejando evidencias de su desarrollo administrativo".²

Egipto

Las pirámides, que fueron diseñadas y construidas en este periodo. Estos proyectos permiten reconocer sus capacidades de planeación, organización, dirección y control, así como sus habilidades administrativas para lograr la realización de sus pirámides.

² S. George Claude, *Historia del pensamiento administrativo*, 2ª ed., México, Prentice Hall, 2005, p. 4.



La construcción de la pirámide de Keops, este trabajo, “duró más de 20 años, y con el trabajo de 10,000 hombres”.³

Los objetivos bien determinados por los egipcios, los cargos otorgados definidos permiten reconocer su tipo de administración utilizada.

Por su parte el gobierno cobraba sus impuestos permitiendo manejar lo recaudado con la finalidad de buscar que su fondo de valores se duplicara.

Se puede considerar que su planeación estaba bien sustentada, y que su ubicación geográfica permitía allegarse de lo que requerían para sus construcciones, el río Nilo era su medio de comunicación principal lo que les proporcionaba una ventaja y les permitía transportar sus provisiones.

Cabe resaltar que los egipcios utilizaron apropiadamente sus recursos y la coordinación de todo su pueblo; campesinos, mercenarios y esclavos, que siempre estaban con disposición cuando eran solicitados, es así como se reconoce su eficacia y efectividad, por sus proyectos y construcciones realizadas.

“Encontramos también que los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativas. Comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad administrativa y reconocieron el valor de las indicaciones en detalle para desarrollar una tarea”.⁴

Babilonia

Antiguo reino de Mesopotamia, que se situó geográficamente entre los ríos Tigris y Éufrates.

En su estructura política se encontraba el Rey, quien ejercía de manera absoluta el poder legislativo, ejecutivo y judicial. Hammurabi, reconocido rey de Babilonia, unió a diferentes ciudades de todo el valle para promulgar leyes que

³ loc. cit.

⁴ ibid., p. 6.



tenían que ver con los negocios, el comercio, la familia y el trabajo, se puede considerar que el legado son sus leyes mercantiles. Cabe resaltar que esta civilización tenía el control de sus transacciones en unas tablillas como medio de control.

“La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo fue el Código de Hammurabi, vigente durante el periodo entre el 2000 y el 1700 a. C.”⁵

Otra época es cuando asume el poder “Nabucodonosor en el 604 a. C., dirigiendo a Babilonia hacia una brillante época”⁶, se reconoce que se aportaron los controles sobre la producción, así como los pagos en las fábricas textiles.

Los hebreos

Se considera una civilización que ha tenido una influencia de suma importancia, a pesar de ser un pueblo pequeño en habitantes.

Cabe destacar a Moisés, quien supo ser un líder y administrador, representante del gobierno y con una habilidad para las relaciones humanas.

Históricamente, Moisés destacó en la liberación de la esclavitud de los egipcios, para ese entonces realiza una adecuada selección de personal, así como un adiestramiento y organización, cabe señalar que sigue las consideraciones y consejos que le da su suegro Jetro de cómo delegar la autoridad a través de tareas y acerca del principio de excepción.

La civilización hebrea, establecida en Palestina, tuvo la oportunidad de dedicarse a la agricultura, en cuanto al cultivo característico fue la vid y el olivo; también se dedicaron a la ganadería y en la cuestión importante de su actividad económica fue el comercio.

⁵ ibid. p. 8.

⁶ ibid., p. 9.



“Se ha dicho de los hebreos, que ningún otro pueblo en la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, con la posible excepción de los griegos, ha ejercido tan importante influencia en la civilización”⁷

China

Reconocer la sabiduría china y lo que aportaron a lo referente a la administración no es tarea fácil, sin embargo a través de los escritos antiguos dejan saber que los chinos estaban preparados con conocimientos de los principios de planificación, dirección y organización.

Una de las características a destacar de los chinos es la especialización, ya que a los artesanos los comprometían en su ramo y con su industria, haciendo que su actividad pasara a ser heredada a los hijos. Los artesanos en ese tiempo tenían que vivir en zonas o distritos especiales, para evitar las distracciones y que cada vez mejoraran en el dominio de su labor.

Un aspecto relevante en relación a la administración es que aplicaron la selección científica por medio de exámenes y fue establecida por el gobierno chino alrededor de 120 a.C. “Debido a la incapacidad de empleados y funcionarios para leer los edictos y leyes del gobierno, siendo el primer ministro Kung-Sun Hung quien estableció un sistema de pruebas, dando a quienes se quedaron más altamente calificados, posiciones en el gobierno”.⁸ Posteriormente, con esta referencia se considera la experiencia, el carácter y la habilidad para colocar a las personas en posiciones y grados diferentes dentro del gobierno.

Es por ello que a través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre los problemas de administración pública.

⁷ ibid., p. 9.

⁸ ibid., p. 12.



Cabe señalar que un reconocido filósofo chino Confucio es quien aporta las bases para que exista un buen gobierno, por su experiencia, cuando se retira de su cargo en el gobierno, se dedica a escribir en los aspectos de política y gobierno. Sus opiniones acerca de la armonía y la justicia eran las ideas que intentaba aportar a los monarcas.

El aspecto básico del confucionismo está sustentado en una filosofía práctica, donde se busca que el pensamiento sea dirigido para perfeccionarse uno mismo, es decir, busca en términos prácticos mayor sabiduría y el autoconocimiento.

Por último hacer mención que “Sun Tsu escribió alrededor del 500 a. C. *El arte de la Guerra* es el más viejo tratado militar en el mundo”⁹

Grecia

En esta civilización se estableció un gobierno democrático, a pesar de lo complejo que resultaba en ese momento histórico, desarrolla un tipo de gobierno de la ciudad llamado polis, donde se permite una discusión abierta, es decir, que exista un intercambio libre de ideas.

En esta civilización se reconoce que la producción mayor se logra con métodos establecidos y en tiempos determinados. Establecieron tiempos de trabajo así como movimientos tipo en armonía con la música, por ello, su tendencia productiva fue a la alza y hubo una reducción considerable en el esfuerzo.

En esta civilización hay que destacar las aportaciones de sus grandes filósofos.

Sócrates

Tiene gran influencia para establecer los aspectos administrativos en las organizaciones, también es considerado como uno de los iniciadores en el

⁹ loc. cit.



estudio de la ética ya que estableció teóricamente los aspectos morales acerca de lo bueno y la virtud.

“Revisó los deberes de un negociante y un general, para mostrar que son los mismos, es deber de ambos lograr de sus subordinados disposición par servir y obediencia, y colocar al hombre adecuado en cada puesto”.¹⁰ Con esto hace referencia a que los subordinados deben ser reconocidos o castigados, y que harán bien cuando se ganen la buena voluntad de sus subordinados.

Platón

Filósofo que establece en su Libro *La República* la teoría de la especialización o división del trabajo, permitiendo tener así un gran aporte a la ciencia económica.

Para Platón, la ética se aplicaba al hombre y la política a la sociedad, ya que la sociedad cuenta con los gobernantes, los soldados y los productores; tres partes fundamentales que cumpliendo con sus tareas principales, el Estado tendrá como resultado la justicia social.

La propuesta de Platón para considerar la clasificación de las formas de gobierno son:

- Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta.
- Oligarquía: Gobierno de una sola clase social.
- Democracia: Gobierno del pueblo.
- Tiranía: Gobierno de una sola persona.

¹⁰ *ibid.*, p. 15.



Aristóteles

En el legado de Aristóteles se establece que la experiencia de los individuos es la fuente del conocimiento y su teoría sobre la ética tiene que ver con la felicidad y que el fin del hombre es alcanzarla.

Establece que realizar cualquier actividad que tenga un fin, quien lo haga considera que lo hace también por algo, es decir, busca un bien para él.

Él aporta en su libro *La República* las formas de gobierno siendo éstas el Ejecutivo, Legislativo y Judicial que vienen a establecer la manera como se lleva a cabo la aplicación de la administración pública.

Desde su perspectiva, Aristóteles clasificó la forma de llevar a cabo la administración pública en Monarquía, que establecía el gobierno de una sola persona, la Aristocracia que estaba considerada como el gobierno por parte de la clase alta y por último la Democracia que se consideraba que era el pueblo el que gobernaba.

Roma

Se convirtió en una civilización que destacó gracias a su buena función administrativa, su población creció y aun así fueron capaces de establecer un gobierno que mantuviera el control y que su habilidad para dirigir un ejército militar de grandes dimensiones durante muchos años es la muestra de su capacidad en la administración misma.

La organización del Imperio Romano permitió que se alcanzara el éxito, una manera de manejarse era por magisterios que se establecían en un orden jerárquico de suma importancia. Sin embargo, los problemas empiezan a surgir, su territorio estaba muy disperso y la manera de mantener el control y la lealtad fueron cuestiones que hizo que el Imperio Romano buscara alternativas de organización ya que la forma de centralización no estaba resultando favorable.



“La meta de Dioclesiano fue vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera el principio de gradación”.¹¹ Su sistema de organización tuvo que ver con la delegación de autoridad, la agrupación en provincias, después en diócesis y por último agrupadas en divisiones geográficas, con ello se permitió nombrar a gobernadores para las provincias, vicarios para gobernar las diócesis y para gobernar las tres Divisiones nombró con el título de Augusto y en dos con el título de César ocupando él la cuarta división para gobernar.

Como punto final el Imperio Romano comete errores en la manera de organizarse y su descentralización no permitió el control necesario; sucedió algo similar con la civilización griega, es por ello, que las diferentes civilizaciones aprenden con sus desaciertos y no de otras civilizaciones.

Enfoque neoclásico de la administración

Todas las teorías administrativas se apoyaron en la teoría clásica, ya fuera como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, pero siempre íntimamente relacionadas con ella. El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.

Teoría neoclásica de la administración

Énfasis en la práctica de la administración. Debido a la búsqueda de resultados concretos, aunque no se haya preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración. “Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, considerando principalmente la acción administrativa”.¹² La teoría sólo tiene valor cuando se usa en la práctica.

¹¹ *ibid.*, p. 21.

¹² Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª Edición, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana. 2006, p. 130.



Como otra característica de la teoría neoclásica se encuentran los postulados clásicos, en estos influyen las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, los autores intentan reestructurar, apoyados en la teoría clásica de acuerdo a las características de cada época, para hacer de esta teoría una más flexible.

También se hace énfasis en los principios generales ya que se establecen las normas de comportamiento administrativo para encontrar soluciones prácticas que implica la administración, esto con la finalidad de guiar a quien asume el papel de administrador.

La teoría neoclásica establece que la base son los objetivos y los resultados obtenidos, las organizaciones están ligadas a éstos. Se busca hacer eficiente el desempeño de las organizaciones para lograr los mejores resultados, ya que se justifica de esta manera el funcionamiento de las organizaciones.

En un aspecto de eclecticismo los autores neoclásicos también toman fundamentos de otras teorías más actuales, lo que permite definir las características del administrador.

Es importante considerar que los autores neoclásicos establecieron ciertos principios en relación con la organización formal, el primero es la división del trabajo, que busca la eficiencia a través de separar un proceso en tareas o actividades menos complejas; el segundo, la especialización, que se da como consecuencia de la división del trabajo y permite lograr la especialización de un cargo, es decir, que sus funciones se convierten en lo más específicas posible; el tercer principio es la jerarquía, que pretende que las organizaciones tengan funciones especializadas para dirigir mejor a todos los niveles de autoridad o escala de la organización; el cuarto principio se refiere a la amplitud administrativa o amplitud de mando, que establece el número de personal subordinado que puede ser el indicado para que el administrador pueda supervisar y dirigir.



En la teoría neoclásica se establecen conceptos importantes como la autoridad, la responsabilidad y la delegación que a continuación describiremos

La autoridad está enfocada por tres características, la primera es que se da por los cargos o puestos y no por las personas, la segunda es que ésta sea asimilada y aceptada por los subordinados que tienen el derecho por el cargo que ocupan y la tercera es que la autoridad se da de arriba abajo de los niveles jerárquicos.

La responsabilidad según los autores neoclásicos se establece por la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad formal para solicitar o pedir que se realicen determinadas actividades o tareas a los subordinados.

Por último, la delegación es un proceso que permite transferir tanto autoridad como responsabilidad a cargos inferiores de una organización.

Otro aspecto importante a destacar de la teoría neoclásica es el establecimiento de las funciones del administrador, en donde se consideran las siguientes funciones administrativas que en su conjunto forman el proceso administrativo y de manera individual son la planeación, organización, dirección y control. Estas funciones del proceso administrativo son cíclicas para que permitan ciertos ajustes, por su característica de ser dinámico.

El proceso administrativo abarca la planeación que incluye establecer o definir la misión, establecer objetivos, planes para lograrlos y programar actividades, la organización permite dividir el trabajo, asignación y agrupación de actividades, asignar los recursos requeridos y establecer la autoridad y responsabilidad, la dirección designa a las personas en los cargos, coordinar los esfuerzos, comunicar, motivar, orientar y liderar, y por último la etapa del control donde se definen los estándares, se evalúa el desempeño y se emprenden las acciones correctivas necesarias.



“La teoría neoclásica considera que la administración es una técnica social básica .y para los administradores implica el conocimiento de los aspectos relacionados con la dirección de las personas en las organizaciones”.¹³

1. 1 Despertar de la administración y primeros autores

La administración se ha ido modificando a través del tiempo con aportaciones y técnicas, que han denotado el desenvolvimiento de nuevas teorías que proporcionan oportunidades para aplicar las nuevas tendencias de la administración.

Al inicio del siglo XVIII, hay que resaltar los sucesos que se dieron y tuvieron una fuerte influencia en relación con las prácticas administrativas, por citar algunas, el crecimiento de las grandes ciudades, la especialización, el invento de la imprenta y el crecimiento a gran escala en revolución industrial.

De este último punto podemos citar que la revolución inglesa se gestó durante los años 1700 a 1785 en donde los administradores se emplean por sus propios conceptos, aplicación de técnicas y principios. Cabe destacar que en este periodo se pasa vertiginosamente de una sociedad rural o agraria a una sociedad mercantil plena.

En los inicios del siglo XVIII es notorio que las labores del **sistema doméstico** consistían en producir para cubrir sus necesidades básicas en lugar de dedicarse a la caza o a la recolección, pero cuando se logra la especialización en donde una persona produce para satisfacer no solamente sus propias necesidades sino lo hace para ofrecer estos bienes a otros a través de venta o de trueque, se repunta el sistema doméstico. En este sistema no hubo oportunidad para establecer o aplicar técnicas administrativas, las funciones administrativas se establecieron de manera informal ya que incluía a la familia.

¹³ ibid., p. 154.



La siguiente etapa fue una evolución o desarrollo del sistema doméstico, conocido como **sistema de trabajo a domicilio**, que básicamente consistía en adquirir las producciones de las familias, con ello se comprometían a otorgar las materias primas necesarias y pagar por el producto a una tasa por pieza. La venta de grandes lotes de los artículos que se requerían, hizo necesario tener el control de sus fuentes de oferta para evitar quedar sin la producción requerida.

El **sistema fabril** se caracterizó por un estricto control, es a partir de este momento que los dueños fueron clasificados como comerciantes manufactureros y el interés fue mayor por la venta de su producción que por aspectos relativos a la administración. El sistema fabril fue establecido a partir de una costosa adquisición de maquinaria que trabajaba por medio de energía y considerando los aspectos administrativos el querer manejar y controlar a los hombres, a las máquinas y todo lo relacionado a la producción, la problemática de falta de control y coordinación: permite que sean necesarias las funciones del administrador, así como sus prácticas.

Las primeras prácticas administrativas tienen que ver con el control de la producción, es por ello, que el control financiero fue uno de los aspectos que tuvo mejor desarrollo, ya que los dueños eran de una clase social próspera.

A continuación se mencionan algunos de los autores que realizaron aportaciones al estudio y comprensión de la administración:

James Steuart

El libro de Steuart *Investigación de los principios de política económica* publicado en 1767 fue escrito desde el punto de vista del estadista y su trabajo consistió en los principios que un administrador debe seguir en la administración pública de su país.¹⁴

¹⁴ *ibid.*, p. 48.



Adam Smith

Publica en 1776 su obra *La riqueza de las naciones*, sus contribuciones y su pensamiento liberal en relación a la economía permiten conocer el desarrollo de las funciones de la administración, establece la importancia de la división del trabajo.

Adam Smith escribió sobre muchos problemas y conceptos centrales de la administración, su idea sobre la división del trabajo es fundamental a la simplificación y estudios de tiempos de trabajo moderno extendiéndose a áreas como la simplificación de la producción.¹⁵

Richard Arkwright

En el siglo XVIII se estableció la industria textil del algodón que fue clave en ese tiempo, Arkwright estableció la técnica administrativa que permite la correcta coordinación de hombres, dinero y maquinaria a gran escala, aportó el que los resultados de los requerimientos de centralización de las diferentes actividades lograran la producción continua y que era necesario preocuparse más por la coordinación, así como de controles que permitieran una mejor interrelación de las actividades en la organización.

Sus contribuciones como la producción continua, la planificación, para ubicar la planta, la coordinación de las máquinas, materiales, hombres y capital, la disciplina fabril y división del trabajo, lo marcan como el pionero en el uso de eficientes principios de la administración.¹⁶

Samuel P. Newman

Este autor como economista clásico hace referencia en el año 1835 que “para ser un buen empresario, se requiere una combinación de cualidades que rara vez se encuentran en un mismo individuo. Esta persona debe poseer una cantidad poco usual de previsión y cálculo, para que sus planes estén bien fundamentados. También debe poseer perseverancia y constancia de propósitos para ejecutar sus planes”.¹⁷

¹⁵ *ibid.*, p. 50.

¹⁶ *ibid.*, p. 51.

¹⁷ *ibid.*, p. 59.



Carl von Clausewitz

“Escribió extensamente sobre la guerra y la administración de los grandes ejércitos, se encontró con la rígida disciplina desde muy temprana edad y la consideraba un requisito indispensable para cualquier organización.”¹⁸ Este autor consideró que los conceptos que él manejaba eran de aplicación para cualquier organización grande y que los negocios eran una manera de competir de las personas.

Charles Dupin

“Ingeniero francés del siglo XIX, escribió extensamente sobre la industria, el trabajo y el bienestar de los trabajadores, efectuó un estudio sobre la marina inglesa en un esfuerzo por descubrir las bases de la eficiencia de dicha organización que los franceses deberían adoptar para tener poderío¹⁹”. También consideraba que era de suma importancia la formalidad en el pago oportuno de las deudas de compromisos establecidos y acuerdos realizados por los administradores.

Henry Poor

Era editor del *American Railroad Journal*, estableciendo principios administrativos para las grandes organizaciones. Aportó que los administradores que laboraban en los ferrocarriles debían guiarse por tres principios, organización, comunicación e información, “propuso que en la organización del ferrocarril se tenía que aprovechar el tiempo, de todos los trabajadores y que el equipo se mantuviera en servicio el mayor tiempo posible.”²⁰

¹⁸ ibid., p. 65.

¹⁹ ibid., p. 66.

²⁰ ibid., p. 72.



Daniel McCallum

Superintendente del ferrocarril de Eire de 1854 a 1857, fue uno de los primeros en poner en práctica las recomendaciones administrativas de Henry Poor, su enfoque estaba basado en el problema de control, la mayoría de los administradores de esa época creían que era difícil la supervisión en el complejo de los ferrocarriles y que difícilmente se tenían utilidades de las operaciones, es por ello que creía que las operaciones que daban resultados eran las reglas precisas y bien establecidas y que la dirección tenía que ser con mano de hierro.

Por otra parte, conforme siguió el desarrollo en esa época, se inicia una problemática administrativa en cuanto a sistemas de salarios, agudizado por la revolución industrial, es un problema de eficiencia laboral, y quienes escriben al respecto son:

Henry Robinson Towne

Fue autor del texto que lleva por título *El ingeniero como economista*, libro en el que propone a la administración como ciencia y que se reporte cada avance en la productividad de las fábricas para constituir la teoría de la ciencia administrativa.

Henry Metcalfe

Descubrió que los métodos tradicionales de organización y control que se usaban en la industria eran ineficientes; su aporte fue el desarrollo de un sistema de control completo y exhaustivo. Insistía en que toda la autoridad debía provenir de una sola fuente con información detallada concerniente a gastos y logros. Experimentó con mejores técnicas de control administrativo.



1.2 La administración científica

Se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el propósito de alcanzar una eficiencia industrial elevada. Los principales métodos científicos que se aplicaban a los problemas de la administración científica son la medición y la observación.

Obra de Frederick W. Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos, procedente de una familia de principios rígidos, se educó con disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial.

Frederick Taylor era principiante en su trabajo como aprendiz de modelador, ingresó a una compañía importante en Filadelfia, llegando a asumir el puesto de ingeniero en jefe después de concluir sus estudios de manera nocturna, se desempeñó en su vida profesional como ingeniero consultor y sus aportaciones al estudio de la administración fueron tan importantes que se le consideró como el padre de la administración científica.

Se le dio una gran oportunidad después de haber ocupado diversos cargos desde aprendiz hasta ingeniero en jefe, siendo estas experiencias las que le permiten reconocer los problemas y las actitudes de los trabajadores y considerar las oportunidades para mejorar la calidad de la administración.

En el año de 1885 presenta a la *American Society of Mechanical Engineers* un trabajo considerado como experimental nombrado notas sobre correas, posteriormente publicó otro acerca del sistema de remuneración por pieza, en donde abundaba en sus estudios en la remuneración de los obreros.



Primer periodo de Taylor

Inicia sus experimentos a partir del trabajo de los obreros y posteriormente para ampliar sus conclusiones abarcó hasta la administración general. Es en 1903 cuando publica su libro *Shop Management* en el que demuestra su preocupación por la técnica de la racionalización del trabajo, a través del estudio de tiempo y movimiento, lo que permitió descomponer el trabajo de los obreros hasta poder perfeccionarlo y racionalizarlo.

Segundo periodo de Taylor

En su obra publicada *Principles of Scientific Management*, en el año de 1911, desarrolló sus estudios sobre la administración general a la cual la denominó administración científica, sin dejar a un lado las tareas que se les asignaban a los obreros.

Comprobó en este estudio que el obrero promedio producía menos de su potencial, a pesar de contar con el equipo a su disposición para realizar el trabajo, siendo sus conclusiones, que si el trabajador estaba más dispuesto a trabajar y a la productividad, al final terminaría ganando lo mismo que su compañeros a los que no les preocupaba la productividad, de esto surge el pago mayor a quien producen más.

Taylor consideraba que las industrias necesitaban agrupar algunos factores para comprender las fallas en las que estaban incurriendo:

- Holgazanería sistemática de los obreros, es decir, que evitaban la producción de forma deliberada para evitar reducción de sus salarios
- Que al haber mayor rendimiento de las maquinas el hombre se iba a ver desempleado
- La administración deficiente permitía el ocio en el trabajo
- Que la gerencia por lo regular desconocía el trabajo del obrero
- Por último la falta de técnicas o métodos de trabajo.



A manera de listado los siguientes son los fundamentos que considera Taylor en la aplicación de la administración científica:

- Los estudios de tiempos y movimientos
- Supervisión funcional
- La estandarización de las herramientas de trabajo
- La adecuada planeación de tareas y cargos
- El principio de excepción
- Incentivos en la realización eficiente de tareas
- Un mejor diseño de la rutina de trabajo.

Por otra parte, autores que contribuyeron a la administración científica:

Charles Babbage

Es reconocido como pionero en el desarrollo de la primera computadora digital, era matemático, científico y escritor. Su obra conocida *La economía de las maquinas y las manufacturas* la editó en el año de 1832 vendiéndose todos sus ejemplares. Contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración. “Era consciente de que los principios de la administración eran aplicables en cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano era esencial para el logro de un objetivo común”.²¹

Henry Robinson Towne

Fue el mediador y aportó al estudio de la administración los sistemas de trabajo a destajo; destacó que es importante la administración del taller como la administración de la ingeniería en la eficiente dirección de una empresa administración, sin duda alguna, su principal aportación “fue que fijó el clima y la atmósfera propicios para la posterior aplicación de métodos científicos”.²²

Frank Bunker y Lillian Moller Gilbreth

Frank se convierte en albañil a la edad de 17 años, después pasó a ser superintendente y después se convirtió en contratista independiente que es

²¹ *ibid.*, p. 66.

²² Claude S. George, *op. cit.*, p. 74.



donde aplica el estudio de tiempos y movimiento al reducir de 18 a 5 los movimientos para colocar unos ladrillos, con esta forma de trabajo duplicó la productividad de un trabajador sin necesidad de un gran esfuerzo.

Desarrolló un esquema o diagrama de flujo para analizar y estudiar las operaciones completas y no solo ciertas actividades,

Los esposos Gilbreth respaldaron en gran medida las ideas de Taylor, su esposa de Frank Gilbreth, Lillian fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en 1915, fueron los primeros en utilizar películas de movimiento y manuales para determinar el tiempo que tardaba un obrero para realizar cada movimiento.

“Fuera del área de los movimientos los Gilbreth desarrollaron el sistema de tarjetas de personal o lista blanca, un precursor de los actuales sistemas de calificación de méritos”.²³

Herry L. Gantt

Conoció A Taylor en 1887 y a partir de esa fecha se convirtió en su discípulo, posteriormente formó su propia empresa de consultoría en ingeniería y apoyo en la selección científica del personal, en el sistema de bonos, en los métodos de adiestramiento para el nuevo personal y de manera relevante desarrolló las gráficas que llevan su nombre en las que se puede establecer planeación y control de las actividades que se realicen durante cierto tiempo.

“La gráfica de Gantt que compara el desempeño real con el planeado, así como el tiempo empleado, ha demostrado su validez como dispositivo de control”.²⁴

²³ Ibid., p. 90.

²⁴ Reinaldo Oliveira da Silva, *Teoría de la administración*. México, Thomson Education, 2002, p. 127.



1.3 Escuela de sistemas

La escuela de sistemas representada por Ludwing von Bertalanffy, quien hace sus publicaciones por el año de 1924, y después de la Segunda Guerra Mundial, cuando retomaban otras disciplinas como la psicología o la sociología, “Bertalanffy señaló la importancia de buscar conceptos, modelos y leyes aplicables a sistemas en general sin importar que fueran de naturaleza física, biológica o psicológica”.²⁵

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 sus relaciones entre ellos y con el entorno.

Entre los años de 1950 y 1970 se llevó a cabo una teoría considerada interdisciplinaria, ya que proporciona principios para adaptarse a los problemas que conlleva cada ciencia, con una visión orientada hacia un todo, así fue como se estableció la Teoría General De Sistemas

El exponente de la teoría Ludwing von Bertalanffy es quien identifica a los sistemas y los considera que pueden ser reales y conceptuales; los reales son desde un átomo, una persona, una organización y los conceptuales se tienen a las matemáticas, la lógica, que son representaciones simbólicas de la realidad.

“Cabe destacar que en el año de 1954 Kenneth Boulding escribió un artículo con título La teoría general de sistemas y la estructura científica”.²⁶

Kenneth Boulding indica que los sistemas sociales pasarán por las etapas de evolución de los sistemas físicos y biológicos. En la actualidad el enfoque sistémico es tan común que no se nos ocurre pensar que estamos utilizándolo en todo momento.

²⁵ Claude S. George, op. cit., p. 176

²⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración*, 4ª edición, México, McGraw Hill, 2004, p.141.



Es importante hacer mención de cómo se puede definir un sistema, siempre se tienen elementos que se encuentran en relación unos con otros y por lo tanto buscan un cierto fin.

Otra definición más detallada al respecto es “un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo”.²⁷

Entre diferentes autores de esta escuela, es West Churchman quien establece una manera lógica de mencionar o destacar los aspectos básicos en relación a los sistemas

- El objetivo del sistema, como los fines hacia los cuales se orienta el sistema
- El entorno, representa todo el contexto que está en la parte de afuera del sistema
- Los recursos o componentes del sistema son todos los medios que se tienen a disposición para ejecutar las actividades necesarias para alcanzar las metas fijadas.
- Los componentes del sistema son todas las actividades que contribuyen a lograr los objetivos del sistema.
- La administración del sistema, en donde básicamente se tienen las funciones de planear y controlar el mismo.²⁸

Cabe destacar que se establecen jerarquías en los sistemas; para el economista Boulding era pertinente elaborar una estructura de los sistemas de lo simple a lo complejo.

Las características de los sistemas abiertos es un punto de referencia al estudio de los sistemas, tenemos que la primer característica esta dada por el ciclo de los hechos, que implica la importación, transformación y exportación de energía, que se relaciona con las entradas, procesamiento y salida de productos para la empresa, la segunda característica es la entropía negativa en donde se considera que en ocasiones los sistemas para existir necesitan más energía por absorber que por liberar, en este sentido los recursos de ingreso

²⁷ Reynaldo Oliveira da Silva, op. cit., p. 352.

²⁸ *ibid.*, p. 354.



deben ser mayores que los resultados o salidas, la tercera característica de un sistema abierto es que procesa la información que requiere para interpretarla y dar respuestas a la información analizada para incorporarla al sistema, es decir que se informa con lo necesario y lo que ocupan necesariamente las organizaciones únicamente, La cuarta característica es que su tendencia al crecimiento y mantenimiento establecen un equilibrio, aquí es donde se favorece la estabilidad del sistema y por último la equifinalidad es lo que permite que los sistemas adquieran sus medios para lograr sus fines partiendo de distintas condiciones iniciales, cabe destacar que, que se puede crear una relación entre los objetivos y los métodos utilizados.

Características de los sistemas

“Los sistemas presentan características propias, es decir, la idea es que el conjunto de elementos interconectado para formar un todo. El todo representa propiedades y características que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados”.²⁹

La teoría de sistemas y su aplicación en las organizaciones

Los psicólogos sociales de la Universidad de Michigan, Daniel Katz y Robert Kahan publicaron en 1966 *The Social Psychology of Organization*, este trabajo es considerado por muchos autores como el más representativo de la aplicación de la teoría de sistemas en las organizaciones. Consideraban que la teoría organizacional clásica tenía un concepto de sistema cerrado, por lo que no podía explicar en forma adecuada los fenómenos sociales. Por lo tanto, en sus estudios psicológicos de la estructura social prefirieron utilizar la teoría de sistemas. Los autores consideraron que todos los sistemas sociales generan una pauta de actividades que se repite constantemente.

²⁹ Chiavenato, Idalberto, op. cit., p. 411.



Realizaron un análisis sistémico de la recurrencia de las actividades mediante un modelo de tres pasos básicos para todos los sistemas: Insumos, la transformación de energía dentro del sistema y el producto.

Las aportaciones de otros autores en relación a la teoría de sistemas:

El modelo de Katz y Kahan

Explica cómo está integrada una organización desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Los subsistemas se identifican de acuerdo con las actividades de la organización y son cinco:

- El subsistema técnico o de producción
- Subsistema de mantenimiento
- Subsistema de apoyo
- Subsistema de adaptación
- Subsistema gerencial

El modelo de Kast y Rosenzweig

Estos autores consideran que el enfoque de sistemas ofrece una base para unir las teorías de la organización y la administración, ya que permite visualizar la organización total en interacción con su medio ambiente.

Consideran a las organizaciones como sistemas sociotécnicos, abiertos e integrados por varios subsistemas. Definen y describen cinco subsistemas de la organización:

- Subsistema de objetivos y valores
- Subsistema técnico
- Subsistema estructural
- Subsistema psicosocial
- Subsistema administrativo



1.4 Escuela del humano relacionismo, comportamiento humano y desarrollo

La teoría de las Relaciones humanas es conocida también por escuela humanística de la administración, En consecuencia de los resultados obtenidos de los experimentos realizados por Elton Mayo, la teoría de las relaciones humanas es considerada como un movimiento de reacción a la teoría clásica de la administración, y nace con el sentido de corregir el sentido de deshumanización del trabajo, en donde se tenía al trabajador bajo la presión de realizar el trabajo sometido, se podría decir que de manera estricta.

Cabe señalar que los cambios ocurridos en el medio social, económico y tecnológico de esa época, permitieron introducir nuevas situaciones o factores de estudio de la administración.

El enfoque de las Relaciones humanas comenzó con el segundo periodo de Taylor, a partir del año de 1930 cuando se empezó a notar y aceptar en Estados Unidos.

En un periodo de transición entre la Teoría clásica y la de Relaciones humanas encontramos algunos autores que aportan sus fundamentos teóricos.

Hugo Mustenberg es quien introduce la psicología para que se aplique en el contexto de la administración de las organizaciones-, Mary Parker Follet aporta que en una situación se debe reconocer lo que está bien y lo que está equivocado, Chester Barnard quien considera que las personas se enfrentan a ciertas limitaciones que pueden ser suplidas con el trabajo de equipo.

El experimento llevado a cabo por Elton Mayo en la industria textil, en donde se sufría por una alta rotación de personal, permitió que se establecieran nuevos mecanismos como los de establecer periodos de descanso, que se tuvieron los acuerdos de los horarios delegando esta responsabilidad, con ello se mejoró en cuanto a los aumentos de educación registrados y en un tiempo corto se logró una identificación mejor del grupo de trabajadores.



Cabe destacar que su Investigación se llevó a cabo en el año de 1927, en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company que se encontraba en la ciudad de Chicago, para evaluar la relación entre iluminación y eficiencia.

En la primera etapa de sus estudios se tenían a dos grupos de trabajadores con las mismas situaciones o condiciones de trabajo, a uno se le dejó la iluminación constante y a otro con la iluminación variable, para tratar de conocer si esto afectaba la producción, al no encontrar una respuesta a la situación de las variables, se dieron cuenta de que otro factor intervenía, el psicológico, ya que los trabajadores trabajaban más con el aumento de luz y disminuyen su ritmo de trabajo cuando esta también lo hacía.

La segunda etapa de su investigación se realizó con dos grupos similares, para ser observados, se contaban con las mismas condiciones de trabajo, el experimento consistía en que la producción era el punto de comparación ya que el grupo de control tenía condiciones de trabajo constantes y los del grupo experimental tenían variaciones en estas condiciones.

La tercer etapa está realizada y enfocada más al estudio de las relaciones humanas que en las condiciones de trabajo, se notó que el grupo de control antes estudiado no estaba conforme con el tipo de supervisión, lo que provoca que establezca un programa de entrevistas para conocer las actitudes, de los trabajadores y escuchar sus argumentos en cuanto al trato de los supervisores y sus opiniones referentes al trabajo, siendo bien recibido por los trabajadores.

La cuarta etapa del experimento consistió en que al grupo experimental lo establecían en una sala de trabajo, existía un observador y alguien que los entrevistaba, cuyo objetivo era reconocer la situación informal de los trabajadores.

Comportamiento humano

El surgimiento de esta teoría se da a partir de la teoría de las Relaciones humanas, que se da en un momento histórico difícil después de terminada la



Segunda Guerra Mundial, la consideración fundamental era tratar de explicar la conducta del hombre en el trabajo, reconociendo la importancia tanto de las necesidades, como la satisfacción en el trabajo y lo efectos de la motivación.

A continuación se hace referencia a las aportaciones más significativas de los autores representativos de este movimiento.

Abraham Maslow

Hace referencia de las necesidades humanas, ya que permiten la satisfacción o insatisfacción de las personas. Estableció una jerarquía de necesidades en cinco niveles, en el primero se encuentran las necesidades fisiológicas, en el segundo las de seguridad, en el tercero las sociales, en el cuarto las de estima y en el quinto nivel las de autorrealización. En teoría cada nivel tiene que lograr la satisfacción para que el nivel siguiente pueda provocar que se dé una conducta *ad hoc*.

“La premisa de Abraham Maslow es que los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en su vida”.³⁰

Chirs Argyris

En sus investigaciones sustenta que no existe una congruencia entre lo que demandan los trabajadores y lo que imponen las organizaciones, estudió básicamente las causas de la forma en como se comportan las personas en las organizaciones, analizando también la personalidad del individuo para poder compararlo con la organización y posteriormente con sus propias necesidades.

Frederick Herzberg

Investigador que propone la teoría dual, en donde se refiere a lo que hacía estar bien o feliz al personal con su trabajo y a reconocer qué efectos o factores por el contrario generaban insatisfacción en el trabajo.

³⁰ George R. Terry y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, México, CECSA. 2007. p. 378.



Los factores motivadores como los nombró son los que permiten tener una actitud favorable hacia el trabajo ya que están ligados a la satisfacción personal y con la intención por actualizarse de manera individual.

Los factores higiénicos señalan efectos de infelicidad y eran ligados a la supervisión del trabajo, a los salarios, políticas de las organizaciones, seguridad en el trabajo, es decir si estos factores no se cuidan en las organizaciones aparece la insatisfacción del personal.

Douglas McGregor

Psicólogo de los Estados Unidos, que considera la importancia de que el administrador tiene que fijar una postura de capacidad para predecir y controlar las conductas de sus trabajadores subordinados. La forma en que se dirigen las organizaciones depende en gran medida de lo que piensan los directivos con respecto al comportamiento de todos sus trabajadores.

Aporta dos tipos opuestos de comportamientos de los directivos llamadas teoría X y teoría Y, que establecen ciertas características sobre el comportamiento tanto de los empleados como las funciones que realizan los directivo par dirigir a éstos.

Teoría X

Establece que el trabajador se siente fastidiado por el trabajo y lo evitará en cuanto pueda, por ello se otorgan incentivos o recompensa ya que por sí mismos no se harán responsables de realizar el trabajo, también se considera que los trabajadores deben ser controlados, obligados así como dirigidos y en su caso amenazados con castigos para que logren los objetivos organizacionales, el hombre común prefiere ser dirigido y así evitar responsabilidades, demuestra poca ambición.



Teoría Y

Bajo los aspectos relacionados en una nueva manera de dirección de recursos humanos, encontramos las siguientes consideraciones, el trabajo no es desagradable, ya que puede ser la fuente de su autorrealización, los sistemas de participación y autoevaluación permiten comprometer a los trabajadores en sus funciones, de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales, el ser humano asimila las nuevas responsabilidades que se le asignan, el ser humano es creativo para las posibles soluciones a los problemas que enfrenta la organización.

Ante estas consideraciones la teoría Y se ve limitada por los aspectos referentes a las prácticas administrativas de las organizaciones y la teoría X se basa en que la dirección y el control son ejercidos por medio de la autoridad.

RENSIS LIKERT

“Estudió el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados”.³¹

Para Likert, el modelo de estilos de supervisión, está conformado por cuatro estilos:

- El primero es el autoritario coercitivo que centraliza las decisiones y no se les permite a los empleados participar en la solución de los problemas,
- El segundo estilo es el autoritario benevolente en el se centralizan las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite discutir a los trabajadores los problemas específicos de trabajo,
- El tercer estilo es el consultivo en donde sí se toman en consideración las opiniones de los trabajadores al momento de tomar las decisiones por parte de la alta dirección y

³¹ Claude S. George. op. cit., p. 188.



- El cuarto estilo de supervisión es el participativo en donde los niveles inferiores de la organización cuentan con la capacidad de tomar decisiones.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia de cambio en las conductas, que intenta cambiar las creencias, los valores y en su caso las estructuras para adaptarse mejor a las nuevas tendencias de los mercados, a la competencia y al avance tecnológico.

Se puede considerar que después de la Segunda Guerra Mundial se llevó a cabo un movimiento dentro del ámbito de la psicología que sentó las bases del estudio de los grupos. Kurt Lewin aportó significativamente en el estudio de los grupos, encontrando que el ambiente de la organización tiende a cambiar cuando se modifican los procesos, las prácticas gerenciales e introdujo sus ideas del cambio planificado.

No hay una regla que establezca cuáles pueden ser los pasos a seguir en la implantación de desarrollo organizacional, pero se establecen generalmente las siguientes:

1. Reconocimiento. Se evalúan algunas consideraciones preliminares entre el consultor y el cliente dueño de la organización.
2. Diagnóstico. Establece el problema clave y las partes o unidades dentro de la estructura que piensan cambiarse.
3. Planeación. Se basa en el diagnóstico, para que queden definidos los objetivos que se persiguen para el cambio.
4. Actuación. Es el momento en el que se utiliza la estrategia de cambio, es decir, la puesta en marcha por etapas o fases, iniciando con la cultura organizacional, seguido de las habilidades gerenciales y la formación de equipos de trabajo.
5. Evaluación. Es la obtención de los resultados que se someterán a revisión para analizar las medidas de desempeño del sistema.



El desarrollo organizacional en la actualidad

La tendencia de cambio es un imperativo en la actualidad para las organizaciones, adaptarse a las nuevas tendencias como las formas de producir, el impacto tecnológico y la globalización, repercuten en la aplicación de las técnicas utilizadas en el Desarrollo Organizacional, por ello se persigue el mejoramiento de la eficacia en la organización, mejoramiento de la gestión del cambio y mejora de la integración que existe entre las personas con las metas y objetivos de la organización.

Es importante destacar que en el ámbito laboral formal, las organizaciones asumen una identidad propia independiente a las personas que las han constituido y el comportamiento organizacional va a encargarse de reconocer el actuar de las personas en el desarrollo de su trabajo.

El clima laboral representa la personalidad que asume una organización, tomando en cuenta que es el clima quien condiciona el comportamiento que asume la persona en su trabajo, existen factores determinantes que deben considerarse, por mencionar el estilo de liderazgo que se establezca, las políticas generales que se consideren, la comunicación que exista, por citar algunos.

El desarrollo organizacional aborda problemas en relación con estas determinantes, es decir, encontrar la satisfacción de las personas ante situaciones que no permitan el mejor desenvolvimiento de la organización para llegar a sus objetivos.

El desarrollo organizacional implica encontrar los efectos para establecer las acciones adecuadas, que sean planeadas para cambiar la cultura, con ello, los valores, las formas ya establecidas en las relaciones humanas y laborales, para que se logre un sentido de pertenencia real.



1.5 Teoría Organizacional y teoría de la contingencia

Teoría organizacional

A través del paso del tiempo se han realizado diversos estudios de las organizaciones, existen diferentes teorías que ofrecen comprender a las organizaciones, sin embargo, muchos autores emplean métodos, técnicas y conceptos diferentes; lo que nos permite reflexionar en que no hay un modelo único para estudiar o comprender a las organizaciones.

Cabe resaltar que otras disciplinas complementan el estudio de las organizaciones, como lo son la psicología, la economía, la filosofía, la sociología, la antropología, las matemáticas por citar algunas y que la administración se beneficia y retoma sustento de esas disciplinas para dar un resultado aplicando técnicas específicas para generar conocimientos administrativos que a su vez derivan en una teoría organizacional.

El estudio de las organizaciones ha generado teorías de la organización, proporcionando enfoques o clasificación de éstas.

El primer enfoque considera a la organización como un sistema racional, que intenta comprender cómo las acciones que se realizan en una organización logran con eficiencia lo establecido, dejan a un lado los aspectos del ambiente en el que se está inmerso.

El segundo enfoque es el sistema natural, que considera elementos que no reconoce el enfoque racional, es decir, aspectos de mayor importancia para el funcionamiento correcto de la organización, se podría mencionar el detectar a los grupos informales o analizar la comunicación por ejemplo.

El tercer enfoque es el sistema abierto y se basa en lo complejo de las partes del sistema, se preocupa más en los procesos organizacionales que en la propia estructura y lo que sucede en su entorno.



Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia se basa fundamentalmente en que las acciones administrativas en una situación dependen de lo sucedido,

El enfoque de la teoría de la contingencia o situacional reconoce la importancia de las estructuras organizacionales y el sistema administrativo, las cuales llegan a depender de factores como el ambiente, la tecnología y el tamaño de las organizaciones, no son los únicos factores, pero los más estudiados.

El ambiente y su relación con la estructura, su importancia radica en conocer el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, para adaptarse a los aspectos cambiantes del ambiente sea interno o externo.

La tecnología y su relación con la estructura en la teoría de la contingencia cobran relevancia porque son los factores tecnológicos los que permiten un desempeño mejor en la organización y una mejor relación de sus empleados en sus centros de trabajo.

El tamaño y su relación con la estructura: el crecimiento de las organizaciones genera crecimiento también en sus funciones o actividades y la complejidad que se crea al establecer más niveles jerárquicos, departamentos; lo que resultará en mayores controles y que se eleven los costos de la administración.

1.6 La producción flexible

Se difundió en el ámbito mundial una nueva forma de organizar la producción contraria a la organización del trabajo generada por la producción en masas. A esta nueva forma de producir se le conoce como producción flexible o esbelta y se caracteriza por tener nuevas formas de organización dentro y fuera de la empresa que incluye una nueva perspectiva del cliente, del medio externo y de los trabajadores.³²

El sistema de producción flexible busca la disminución de los costos evitando toda clase de desperdicios en relación con recursos materiales, financieros y

³² *ibid.*, p. 207.



humanos. La división del trabajo consiste en equipos de obreros calificados que tienen funciones intercambiables y que asumen la responsabilidad de la producción.

Las empresas intentan satisfacer las necesidades del cliente., proveedores o subcontratistas tienen una relación estrecha con la empresa. Se establecen cerca de las plantas a las que le venden sus materias primas o productos para reducir los costos de transporte, son asesorados para adquirir tecnologías de vanguardia, y mantienen una comunicación constante con la empresa para satisfacer sus necesidades.

La producción flexible se originó en Japón a finales de los 50 en una fábrica de producción de automóviles. La empresa tenía la necesidad de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de autos para surtir un mercado relativamente nuevo, por lo que tuvo que encontrar la manera de fabricar a bajo costo y lograr utilidades con una producción en pequeña escala y muy diferenciada.

En 1947 se adoptaron las innovaciones técnico-administrativas de la industria textil japonesa en la industria automotriz. La innovación consistió en confiar a un mismo obrero la operación simultánea de varias máquinas, para lo que se requirió una organización y una adaptación del espacio de las plantas, así como nuevas políticas y procedimientos en los puestos de trabajo.

La administración para la calidad

El interés por la calidad surgió seguramente en el mundo con la aparición de los bienes, pero fue dentro del modelo de producción flexible cuando la administración para la calidad adquirió gran importancia.³³

Por calidad se entiende un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.³⁴

³³ *ibid.*, p. 208.

³⁴ Kaoru Isikawa, *Qué es el control total de calidad*, Bogotá, Norma, 1986. p. 40.



Autores que han aportado acerca del tema de la calidad son:

Edwards Deming

Es conocido como el padre de la administración de la calidad. Nació en Estados Unidos en 1900. Su trabajo utilizó el muestreo aleatorio y describió el ciclo ahora conocido como ciclo Deming que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar. Para Deming la calidad es todo lo que el cliente necesita y desea, y como el concepto de calidad es cambiante, los requerimientos deben redefinirse constantemente.

Philip B. Crosby

Crosby nació en Estados Unidos en 1926, enfatizó el compromiso de la dirección, el trabajo en equipo, la participación y el reconocimiento del personal y sugirió establecer como objetivo el cero defectos. Asoció la administración para la calidad con la prevención, por lo que propuso educar al personal para producir sin defectos. Consideró que la mejora de la calidad es un proceso, no un programa y recomendó usar el cero defectos como un estándar de la dirección.

Propuso cuatro principios de la calidad:

- La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no de lo bueno.
- El sistema de calidad se basa en la prevención; el costo más sensible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de calidad reside en el área de verificación.
- El estándar de realización de cero defectos debe ser no cometer errores.
- El costo de la calidad es el precio del incumplimiento; este concepto se ha utilizado en la línea de producción, pero no ha sido retomado por la gerencia de la empresa.



Kauro Isikawa

Nació en Japón en 1915 y estudió química aplicada en la Universidad de Tokio. Pensaba que el control de la calidad tenía como finalidad producir artículos que satisficieran a los consumidores, por lo que los fabricantes debían estudiar las opiniones y requisitos de los consumidores, y tenerlos en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos.

Estableció el control de la calidad en todas sus fases: el trabajo, el servicio, la información, el precio, las utilidades y los costos. Impulsó el uso de siete herramientas estadísticas: el diagrama de Isikawa o causa –efecto, el diagrama de Pareto, la estratificación, la hoja de verificación, el gráfico de control y el análisis de correlación y dispersión.³⁵

1.7 Administración de la tecnología y la innovación

Se centra en reconocer que la inversión en la tecnología de una organización tiene una correlación significativa con la alta productividad y competitividad.

La tecnología es la aplicación del conocimiento de manera sistemática a tareas prácticas y hace referencia a las herramientas que son usadas para la resolución de problemas.

Los factores que hacen importante la administración de la tecnología son el crecimiento del conocimiento técnico que es generado por especialistas, científicos, el ciclo tecnológico es cada vez más corto porque los descubrimientos científicos y la demanda en los mercados requiere mayor innovación de los productos y que cada vez hay más países comprometidos con el avance tecnológico, lo que provoca intercambios o transferencias tecnológicas que den una ventaja competitiva a estos países.

Por su parte la innovación es la aplicación original de un posible descubrimiento o de un invento que sea portador de progreso.

³⁵ *ibid.*, pp. 210-218.



El enfoque tecnológico de la innovación tiene que ver con las nuevas formas de producir o fabricar, las innovaciones comerciales son las que se relacionan con la nueva presentación de un producto, o las nuevas formas de venta; el enfoque organizativo se refiere a las nuevas formas de establecer procedimientos o procesos que tengan que ver con la eficiencia administrativa, por último mencionar las innovaciones institucionales que se dan en el ámbito público y tratan de promover el avance en lo económico y social. Por ejemplo.

Abernathy y Utterback

Proponen un modelo cíclico que fue inspirado en el modelo de ciclo de vida del producto: nacimiento, crecimiento, maduración y declinación, pero en este la unidad del análisis es la línea de productos y su proceso de producción de acuerdo a este modelo, cuando un producto nuevo surge, también surge un patrón predecible de desarrollo tecnológico.³⁶

1.8 Administración estratégica

La administración estratégica establece determinantes de la competitividad, se adaptan nuevos modelos ante las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas básicamente.

La administración estratégica incorpora nuevos conceptos, variables de estudio, la situación y los retos cada vez más complicados para establecer opciones de cambio.

La administración estratégica se tuvo que adaptar a los modelos económicos complejos, por consiguiente, adaptarse a los cambios era una constante.

Enfoques de la administración estratégica

Henry Mintzberg

Separó los enfoques de la administración estratégica en dos grupos: normativo y descriptivo. El enfoque normativo recomienda un método para elaborar una

³⁶ *ibid.*, p. 224.



estrategia: lo conciben los expertos y luego los trabajadores la llevan a la práctica. El enfoque descriptivo trata de cómo se forman o se crean las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean; no todas las empresas eligen sus estrategias deliberadamente, sino que emergen durante las actividades. Se criticaba al enfoque normativo porque un grupo de expertos planificadores que no conocían la realidad del negocio y de la organización hacían los planes, los empleados que conocían las áreas no eran tomados en cuenta durante la formulación de la estrategia.

Michael Porter

En 1982 Porter propuso un modelo para analizar la competencia en los sectores industriales que luego relacionó en la empresa con su modelo de la cadena del valor. Desde entonces influyó en los enfoques de la administración estratégica. Consideró que la esencia de una estrategia competitiva relaciona a una empresa con el medio ambiente, específicamente con la industria donde compete.³⁷

El diamante de Porter

La estrategia competitiva trata de establecer una posición ventajosa y sostenible considerando las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Para esto es necesario conocer las fuerzas y la forma en que se aplican en la competencia. El diamante de Porter es un modelo que propone el análisis de cinco fuerzas competitivas de la industria: La rivalidad de la industria, el poder de los compradores, el poder de los proveedores, el efecto de los productos sustitutos y los posibles competidores. Estas fuerzas determinan el nivel del margen de ganancias al influir en los precios, costos y decisiones de inversión.

1.9 Administración y sociedad del conocimiento

En la actualidad el conocimiento ha sido favorecido y reconocido ante las situaciones complicada de los mercados, de la economía, del desempleo, de la

³⁷ *ibid.*, p. 234.



baja productividad, de todos los problemas que enfrentan las organizaciones, por lo tanto, el conocimiento juega un papel muy importante en beneficio de las organizaciones con tendencias a lograr mejoras significativas, cambios tecnológicos, incremento en la productividad, en la creación de valor, en la competitividad y la innovación.

Cuando se reconoce la falta de conocimiento o habilidad en las organizaciones, éste debe aplicarse de forma sistemática con la intención de saber cuál será el nuevo conocimiento que se requiere aplicar.

La educación, la capacitación, el desarrollo, el uso de las herramientas tecnológicas son elementos fundamentales, para cualquier país, para cualquier organización y la productividad es un reflejo de la forma en que estos elementos son aprovechados.

Existe un país como Japón que ha sabido darle el uso adecuado al conocimiento y se ve reflejado en sus productos y en su mercado. Es necesario entrar a la tecnología de la información, con ello, la posibilidad de encontrar nuevos mercados a través de redes electrónicas en donde la información viaja a una velocidad impresionante y que puede ser factor de ventaja.

Es importante reconocer que se ha manejado teoría sobre el aprendizaje organizacional en donde se establece y se describen los procesos por los cuales los individuos aprenden, así como las organizaciones.

Tipos de conocimiento

El conocimiento tácito es difícil de difundir, ya que es creado a través de la experiencia de los individuos y se queda en la mente de la persona.

El conocimiento explícito utiliza un sistema de símbolos y por tanto puede comunicarse más fácilmente, se basa en objetos que son palabras, números o



formulas, objetos físicos cuando se encuentran en equipos, documentos y reglas cuando están establecidas en políticas y procedimientos.

Para las organizaciones también existe un aprendizaje organizacional, que debe marcar cambios en las teorías de acción que siguen las organizaciones:

Interpretaciones de experiencias de fracaso o de éxito, reconocer que ha permitido los resultados favorables, describir el ambiente organizacional, reflexionar ante las teorías utilizadas por la organización, análisis de experiencias de otras organizaciones y que todo esto pueda permitir un cambio en la organización.

Una sociedad del conocimiento es capaz de generar alternativas para su desarrollo y convertirse en portadora de un conocimiento que le permita obtener un mayor beneficio.

Una sociedad del conocimiento tiene que significar que un país se fortalezca con agentes económicos más competitivos, que permitan elevar el nivel de vida.

Cabe mencionar que las tendencias de la sociedad del conocimiento están ligadas a tres factores, la información de la sociedad, la globalización y la tecnología de vanguardia.

Bibliografía del tema 1

Claude, S George, y Ma. de Lourdes Álvarez Medina, *Historia del pensamiento administrativo*, 2ª ed., México, Pearson/Prentice Hall, 2005.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª edición, México, McGraw Hill, 2006.



Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración*, 4ª edición, México, McGraw Hill, 2004.

Kaoru Isikawa, *Qué es el control total de calidad*, Bogotá, Norma, 1986

Montana, Patrick. *Administración*, México, CECSA. 2005.

Oliveira da Silva, Reynaldo. *Teoría de la administración*, México. Thomson Education. 2002.

Terry, George y Franklin Stephen. *Principios de administración*, México, CECSA. 2007.

Bibliografía complementaria:

Koontz, Harold y Wehrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, 7ª edición, México, Mc Graw Hill, 2004.

Robbins Stephen P. y David de Cenzo. *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. 3º edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2002.

Richard L. Daft, Dorothy Marcia. *Introducción a la administración*, 4ª edición, México, Thomson Education, 2006.

Actividades de aprendizaje

A.1.1. Elaborar un breve ensayo con las aportaciones de los diferentes autores de la administración científica.

A.1.2. Investiga la teoría que proponga otro autor referente al tema administración estratégica.

A.1.3. Analiza la teoría de Abraham Maslow y realiza un reporte sobre su importancia para la administración.



A.1.4 Investiga a qué se refieren las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo organizacional

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es la administración científica.
2. Menciona dos autores y sus aportaciones de la administración científica.
3. Explica en qué consiste la producción flexible.
4. Define tecnología e innovación.
5. Explica brevemente los experimentos realizados por Elton Mayo.
6. Explica qué es el desarrollo organizacional.
7. Explica la importancia de la teoría de la organización.
8. Explica la teoría de la contingencia.
9. investiga cuáles son las perspectivas de la administración estratégica.
10. Menciona la importancia de la administración y la sociedad del conocimiento.

Examen de autoevaluación

1. Consiste en identificar las funciones de los administradores y enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración.
 - a. Enfoque neoclásico
 - b. Administración científica
 - c. Enfoque clásico
 - d. Enfoque científico

2. Propuso que en la organización del ferrocarril se tenía que aprovechar el tiempo, de todos los trabajadores y el equipo que se mantuviera en servicio el mayor tiempo posible
 - a. Daniel Mccalum
 - b. Henry R. Towne
 - c. Henry Poor
 - d. Robert Owen



3. En su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización.

- a. Aristóteles
- b. Platón
- c. Sócrates
- d. Euclides

4. Su obra *Investigación de los principios de política económica* publicado en 1767 fue escrito desde el punto de vista estadístico, su trabajo consistió en los principios que un administrador debe seguir en la administración pública de su país.

- a. Adam Smith
- b. Davis Ricardo
- c. Roberto Owen
- d. James Steuart

5. Fue autor del texto que lleva por título *El ingeniero como economista*, libro en el que propone a la administración como ciencia y que se reporte cada avance en la productividad de las fábricas para constituir la teoría de la ciencia administrativa.

- a. Frederick Taylor
- b. Henry R. Towne
- c. Henry Metcalfe
- d. Henry Poor

6. Mencionó que los seres humanos son organismos que desean y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en su vida.

- a. Chris Argyris
- b. Douglas McGregor
- c. Rensis Likert
- d. Abraham Maslow



7. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad.

- a. Escuela de la administración científica
- b. Escuela de sistemas
- c. Escuela neoclásica
- d. Escuela humanorrelacionista

8. Psicólogo de los Estados Unidos que considera la importancia de que el administrador tiene que fijar una postura de capacidad para predecir y controlar las conductas de sus trabajadores subordinados.

- a. Chris Argyris
- b. Douglas McGregor
- c. Rensis Likert
- d. Abraham Maslow

9. Reconoce la importancia de las estructuras organizacionales y el sistema administrativo, los cuales llegan a depender de factores como el ambiente, la tecnología y el tamaño de las organizaciones, no son los únicos, pero los más estudiados.

- a. Teoría organizacional
- b. Teoría general de sistemas
- c. Teoría de la contingencia
- d. Teoría del comportamiento humano.

10. Es una estrategia de cambio en las conductas, que intenta cambiar las creencias, los valores y en su caso las estructuras para adaptarse mejor a las nuevas tendencias de los mercados, a la competencia y al avance tecnológico.

- a. Administración estratégica
- b. Administración de la tecnología
- c. Administración de la innovación
- d. Desarrollo organizacional



11. Menciona que la calidad es todo lo que el cliente necesita y desea, y como el concepto de calidad es cambiante, los requerimientos deben redefinirse constantemente, describió el ciclo que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar.

- a. P. Crosby
- b. E. Deming
- c. J. Juran
- d. K. Ishikawa

12. Es la aplicación del conocimiento de manera sistemática a tareas prácticas y hace referencia a las herramientas que son usadas para la resolución de problemas.

- a. Administración estratégica
- b. Administración de la tecnología
- c. Administración de la innovación
- d. Desarrollo organizacional

13. Utiliza un sistema de símbolos y por tanto puede comunicarse más fácilmente, se basa en objetos que son palabras, números o formulas, objetos físicos cuando se encuentran en equipos, documentos, reglas cuando están establecidas en políticas y procedimientos.

- a. Conocimiento tácito
- b. Conocimiento explícito
- c. Conocimiento táctico
- d. Conocimiento implícito



TEMA 2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

El alumno conocerá la importancia del enfoque de sistemas para analizar como un todo a las organizaciones.

Temario detallado

- 2.1. Concepto de administración
- 2.2. Concepto de organización
- 2.3. Origen de la teoría general de sistemas
- 2.4. Concepto y tipos de sistemas
- 2.5. Principios de la Teoría General de sistemas
- 2.6. Impacto en el Proceso de Organización
- 2.7. Valor de la información

Introducción

El tratar de resolver los problemas a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día permite profundizar en el enfoque amplio del estudio de los sistemas, ya que la organización debe ser estudiada como un todo que no puede ser separado en partes sin que se pierdan sus características esenciales.

2.1. Concepto de administración

La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia), es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro.



Diferentes definiciones de administración

Mary Parker Follet

Definió a la administración como “el arte de hacer que las cosas se hagan a través de las personas”.³⁸

Peter F. Druker

“El trabajo de los administradores es dar dirección a sus organizaciones, proporcionar liderazgo y decidir cómo utilizar los recursos organizacionales para lograr las metas”.³⁹

Richard L. Daft

“Es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.⁴⁰

George R. Terry

“La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.⁴¹

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁴²

Robert F. Buchele

“El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.⁴³

³⁸ Richard Daft, y Dorothy Marcic, *Introducción a la administración*. 4ª edición. México Thomson Education, 2006. p.7.

³⁹ loc. cit.

⁴⁰ loc. cit.

⁴¹ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de administración*. 5ª edición. México, Trillas. 2001. p. 25.

⁴² loc. cit.

⁴³ loc. cit.



Henry Sisk y Mario Sverdlík

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.”⁴⁴

Isaac Guzmán Valdivia

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”⁴⁵

José Antonio Fernández Arena

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁴⁶

Wilburg Jiménez Castro

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales”.⁴⁷

Stephen Robbins y David de Cenzo

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”.⁴⁸

Sergio Hernández y Rodríguez

“La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados”⁴⁹.

⁴⁴ loc. cit.

⁴⁵ loc. cit.

⁴⁶ loc. cit.

⁴⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw Hill. 2002., p. 195.

⁴⁸ Stephen P. Robbins y David de Cenzo. *Fundamentos de administración*, 3ª edición. México, Pearson, 2002, p. 5.

⁴⁹ Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 4.



Reynaldo da Silva

“La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.⁵⁰

Idalberto Chiavenato

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.⁵¹

Para aportar a las definiciones de los diferentes autores proponemos el siguiente concepto: *La administración es la aplicación del proceso administrativo buscando el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para alcanzar satisfactoriamente los objetivos organizacionales.*

2.2 Concepto de organización

El término organización tiene varias acepciones: por un lado, es orden, ente social, y estructuración; por otro es una parte del proceso administrativo.

Como orden es arreglo de algo, forma o disposición de las cosas para trabajar.

Como ente social, es una entidad o colectividad humana de producción con nombre y personalidad jurídica propia.

Como estructura es la composición de una unidad biológica, mineral o social.

Como administración es jerarquía y distribución de puestos y funciones en una empresa, y además una fase del proceso administrativo.

⁵⁰ Reynaldo Oliveira da Silva, op. cit., p. 6 .

⁵¹ Idalberto Chiavenato, *Administración, proceso administrativo*, 3ª edición, Bogotá, McGraw Hill, 2001. p. 3.



Conceptos de organización

Las organizaciones constituyen la forma de ser de una institución en la sociedad moderna, podemos conceptualizarla porque es creada para lograr ciertos objetivos y es considerada un conjunto de relaciones estructurales que resultan de las relaciones entre personas.

También es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común lícito y determinado, es considerado por el derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de una sociedad que se integran en ella.

Podemos definir a una organización como:

“Sistema social que persigue un fin y que contiene cuando menos dos elementos que tienen un objetivo en común”.⁵²

“Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado”.⁵³

La administración debe tener un compromiso para hacer que la organización funcione eficientemente y se logren los resultados a través de otros. La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa, personas, tareas o actividades y los materiales necesarios para realizar el plan de acción que permita lograr los objetivos.

Tipos de organizaciones

Organización Formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

⁵² Sergio Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 460.

⁵³ ibid., p. 459.



La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal: Como organización informal entendemos cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aún cuando contribuya a resultados conjuntos, así podemos tener el ejemplo de personas que juegan una partida de ajedrez.⁵⁴

2.3 Origen de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas “Estudia las organizaciones como sistemas sociales que se encuentran en sistemas que se interrelaciona y afectan mutuamente, el origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor”.⁵⁵

La teoría de sistemas es una parte de la teoría general de sistemas, surge con los trabajos realizados por Ludwing von Bertalanffy, sus publicaciones se dieron a conocer entre los año de 1950 y 1970

Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas proponen una tendencia para integrar a las diferentes ciencias, de esta manera se puede profundizar en el estudio del conocimiento científico.

La teoría general de sistemas mantiene tres premisas fundamentales, primero los sistemas están dentro de otro sistema, por lo tanto se consideran subsistemas, en segundo lugar tenemos que los sistemas son abiertos y por lo tanto se enfrentan a un ambiente de otros sistemas, y por último, sus funciones dependen de su estructura, de cómo están constituidas para adaptarse al medio ambiente.

⁵⁴ Juan Pablo Amador, “Administración y gerencia”, material en línea, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/administracionjpa.htm>, recuperado el 19/11/08.

⁵⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio. op. cit., p. 98.



2.4 Concepto y tipos de sistemas

Concepto

“Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionados con su entorno, de modo que forman un todo”.⁵⁶

Por lo tanto, el sistema significa un conjunto de elementos interdependientes y que interactúan, o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado para lograr cierto fin.

Tipos de sistemas

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

1. Existen varias formas de clasificar a los sistemas como son las siguientes
 - a. En cuanto a lo forma de ser constituidos, físicos o abstractos, los físicos, también conocidos como concretos se componen de cosas reales, se identifican como hardware.
 - b. Sistemas abstractos, llamados también conceptuales, se componen de planes, ideas e hipótesis. Se denominan software.

2. En cuanto a su naturaleza los sistemas puedes ser:
 - a. Sistemas cerrados, estos no presenta intercambio con el medio ambiente, son herméticos a las influencias ambientales.
 - b. Sistemas abiertos, estos por el contrario si presentan relación con el medio ambiente, y se adaptan para sobrevivir tienen que ajustarse

De todas las teorías administrativas, la teoría de sistemas es la menos criticada, por el hecho de que la perspectiva sistemática parece concordar con la preocupación estructural típica de las ciencias sociales. La teoría de los sistemas desarrolló los conceptos de los estructuralistas y conductistas, poniéndose a salvo de sus críticas.

⁵⁶ Reynaldo Oliveira da Silva, op. cit., p. 252.



2.5 Principios de la Teoría General de Sistemas

Las características de los sistemas, en tanto sus propiedades, son entradas, procesamiento, salida, retroalimentación y ambiente.

Las entradas, es la fuerza de arranque del sistema que provee los insumos, información y energía para que funcione el sistema.

Procesamiento, es el mecanismo de transformación de las entradas en salidas, se encarga de dar los resultados finales.

Salidas, es el resultado que se da como consecuencia para la cual se reunieron los elementos del sistema.

Retroalimentación, es la reacción del sistema que compara la salida con un criterio antes establecido, buscando mantener el estándar seleccionado.

Ambiente, es el medio que envuelve al sistema, y están en constante interacción.⁵⁷

2.6 Impacto en el proceso de organización

Las organizaciones poseen ciertas características de sistemas abiertos, es por ello, que se distinguen las siguientes características:

- Comportamiento probabilístico, dado que los sistemas desconocen la situación de las variables externas.
- Las organizaciones se encuentran inmersas en una sociedad mayor y, a la vez está formada por partes menores.
- Interdependencia de las partes pero interrelacionadas, es decir, que si cambia una de sus partes área o departamento cambiarían las otras sin dejar de tener relación para el funcionamiento total de la organización.
- Estado de equilibrio, cuando la organización satisface la constancia de la dirección a pesar de lo que suceda en el ambiente, se tiene un grado de

⁵⁷ Juan Pablo Amador Posadas, "Teoría General de Sistemas, TGS", en línea, disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas, recuperado el 19/11/08.



progreso, esto se refiere a que se utilizan menos esfuerzos o recursos en alcanzar los resultados.

- Límite, conocida también como frontera, que es donde se define lo que determina lo que se encuentra adentro y afuera, tanto del sistema como de los subsistemas.
- Morfogénesis, la capacidad que tiene el sistema de autorregulación o de modificarse.
- Resistencia es la capacidad de superar problemas o situaciones externas.

2.7 Valor de la información

Las computadoras como medios de información pueden contener, recabar, transmitir y producir una gran cantidad de información, el impacto que tenga es en relación a la calidad de información generada, ya que si se mejora la calidad de la información, se puede mejorar la calidad de las tomas de decisiones de la alta dirección.

La alta dirección ha dependido de que se tenga información de primera línea y que por medio de la tecnología, usando computadoras y la red se pueda generar una cantidad de información confiable y oportuna.

Las fortalezas de las tecnologías de la información, se pueden dar con la habilidad de mejorar la calidad de la información de esta y que pueda impactar en el éxito administrativo.

A pesar de predominar en la teoría administrativa y tener una aplicación general a la conducta de diferentes tipos de organizaciones e individuos en diferentes medios culturales, el enfoque sistémico es una teoría general que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales.



Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, neoclásicos, estructuralistas y conductistas. A pesar de que el esquema general de este enfoque parezca completo en su totalidad, muchos detalles de la teoría aún se encuentran en la posibilidad de ser investigados y estudiados. La toma de decisiones de la gerencia ha llegado a depender de la información y de sus tecnologías aliadas, han aumentado bastante la cantidad de dicha información disponible. La fortaleza de las tecnologías de la información se encuentra en la habilidad de mejorar en forma significativa la calidad de la información y eso tiene un impacto directo en el éxito de la administración de las organizaciones.

Los campos de la cibernética y de la teoría de los sistemas prácticamente se fusionaron, pues el campo principal de aplicación teórica de ambas es el sistema. La cibernética es una teoría de sistemas, cuyos fundamentos son la comunicación (tanto la circulación de la información entre el sistema y el ambiente, como internamente dentro del sistema) y el control (o la regulación del funcionamiento del sistema en función del ambiente).

Bibliografía del tema 2

Amador Posadas, Juan Pablo “Administración y gerencia”, material en línea, disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/administracionjpa.htm>.

_____ “Teoría General de Sistemas, TGS”, en línea, disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas

Chiavenato, Idalberto, *Administración, proceso administrativo*, 3ª edición, Bogotá, McGraw Hill, 2001.



Daft, Richard y Dorothy Marcic, *Introducción a la administración*. 4ª edición. México, Thomson Education, 2006.

Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, McGraw Hill. 2002.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, 11ª edición, México, McGraw Hill, 1998.

Münch Galindo, Lourdes *Fundamentos de administración*. 5ª edición. México, Trillas. 2001.

Oliveira da Silva, Reynaldo. *Teorías de la administración*, México, Thomson Education, 2002.

Robbins, Stephen P. y David de Cenzo, *Fundamentos de administración*, 3ª edición. México, Pearson, 2002.

Terry, George R. Franklin, Stephen G. *Principios de administración*, México, CECSA. 2007.

Actividades de aprendizaje

A.2.1. Elaborar un cuadro comparativo con los conceptos de administración y proporciona una conclusión.

A.2.2. Elaborar un mapa conceptual sobre la Teoría General de Sistemas

A.2.3. Investiga en una empresa cómo es su organización formal e informal, coméntalo ante el asesor



Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es la administración.
2. Menciona la definición de dos autores con los cuales compartas el concepto de administración.
3. Explica qué es organización.
4. Explica la organización formal e informal
5. Explica los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas.
6. Menciona el concepto de sistema.
7. Menciona qué son los sistemas físicos y qué los abstractos
8. Explica la importancia de la información, para la toma de decisiones en una organización.
9. Por qué la teoría de sistemas es menos criticada.
10. Explica qué es la cibernética.

Examen de autoevaluación

1. Autor que define a la administración como la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado
 - a. José Antonio Fernández Arena
 - b. Isaac Guzmán Valdivia
 - c. Sergio Hernández y Rodríguez
 - d. Wilburg Jiménez Castro

2. Autor que establece que la administración es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.
 - a. Hernández y Rodríguez, Sergio
 - b. Da Silva, Reinaldo
 - c. Guzmán Valdivia, Isaac
 - d. Jiménez Castro, Wilburg



3. Autor que define a la administración como la administración es “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

- a. Hernández y Rodríguez, Sergio
- b. Oliveira da Silva, Reynaldo
- c. Fremont E. Kast
- d. Jimenez Castro, Wilburg

4. Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante.

- a. Organización informal
- b. Organización formal
- c. Organización mecanicista
- d. Organización flexible

5. Tipo de organización donde existe una actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aún cuando contribuya a resultados conjuntos

- a. Organización mecanicista
- b. Organización Flexible
- c. Organización formal
- d. Organización informal

6. Tipo de sistema también conocido como concretos compuestos de cosas reales, se identifican como hardware.

- a. Sistema abstracto
- b. Sistema físico
- c. Sistema abierto
- d. Sistema cerrado

7. Tipo de sistema que no presenta intercambio con el medio ambiente, son herméticos a las influencias ambientales.

- a. Sistema físico
- b. Sistema cerrado



- c. Sistema abierto
- d. Sistema cerrado

8. Principio de la Teoría de sistemas donde se da la transformación de las entradas en salidas, se encarga de dar los resultados finales.

- a. Ambiente
- b. Entrada
- c. Procesamiento
- d. Retroalimentación.

9. Principio de la Teoría de sistemas donde se compara la salida con un criterio antes establecido, buscando mantener el estándar seleccionado.

- a. Ambiente
- b. Entrada
- c. Procesamiento
- d. Retroalimentación

10. Característica de la organización que se distingue por satisfacer la constancia de la dirección a pesar de lo que suceda en el ambiente, se tiene un grado de progreso, esto se refiere a que se utilizan menos esfuerzos o recursos en alcanzar los resultados.

- a. Límites
- b. Estado de equilibrio
- c. Interdependencia de partes
- d. Comportamiento probabilístico



TEMA 3. LA ADMINISTRACIÓN Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivo particular

El alumno conocerá la importancia de los sistemas de información para la mejor toma de decisiones en las organizaciones.

Temario detallado

- 3.1. Conceptos de proceso administrativo
- 3.2. Definición de estándares de operación
- 3.3. Integración del sistema de información, entradas, procesos, salidas
- 3.4. Árbol de decisiones
- 3.5. Toma de decisiones
- 3.6. Sistemas de información
 - 3.6.1. Transacciones
 - 3.6.2. Gerencial
 - 3.6.3. Sistemas de soporte a las decisiones
 - 3.6.4. Robótica y edificios inteligentes

Introducción

Considerar que todas las organizaciones se apoyan en el uso de la información ya que es de relevancia para la toma de decisiones, por ello, se torna importante sobre los resultados de desempeño para realizar una planeación correcta y que la información sea oportuna y sirva de base para un funcionamiento adecuado del control administrativo.



3.1 Concepto de proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de etapas que permite que las organizaciones mejoren en su desempeño y actividades diarias, con la finalidad de incrementar su eficiencia.

“El proceso administrativo es un instrumento para manejar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación”.⁵⁸

Cualquier empresa sea pequeña, mediana o grande, pública o de asistencia social tiene la oportunidad de emplear el proceso administrativo para realizar una planeación adecuada, organizarla en cuanto a su estructura, dirigir correctamente a su personal y controlarla para medir y evaluar su desempeño.

Podemos hacer mención de algunas ventajas en la aplicación del proceso administrativo: es una guía que se establece de manera metodológica para que las empresas lo apliquen, permite la sistematización de las funciones, allegarse del recurso humano idóneo para los puestos según la necesidad de cada organización, define la autoridad para los diferentes puestos y permite la reorganización de la empresa.

“Por proceso administrativo podemos decir que son los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión, planeación, organización dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo forma”.⁵⁹

3.2 Definición de estándares de operación

La organización racional del trabajo se preocupó por abordar el tema de la estandarización, considerando los métodos y procesos de trabajo, la estandarización de las máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de

⁵⁸ Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 194.

⁵⁹ ibid., p. 195.



trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo, eliminando los desperdicios y aumentando la eficiencia en todos los procesos de operación.

Considerando la fase de control como un proceso cíclico, una de sus cuatro fases es el establecimiento de estándares que representan las normas que guían las decisiones. Son las disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidad física, costos, o por medio de indicadores.

La organización es la encargada de definir estándares de desempeño a los que sirven de guía para la conducta racional de las personas y para la actividad de control por parte de la organización.

3.3 Integración del sistema de información, entradas, procesos, salidas

La última mitad del siglo XX puede ser considerada por futuros historiadores como la era de la información. La invención de la computadora y de nuevas tecnologías de la comunicación hizo posible que los gerentes adquieran, manipulen y evalúen más información que nunca antes en la historia. Como ha sucedido con otros descubrimientos mecánicos fue precedida por el surgimiento de una nueva filosofía de la información, este cambio filosófico evidente en cada catálogo de libros, se valora como una vertiente de información.

La tecnología de la computadora moderna puede manipular y evaluar la información, representa este concepto de flexibilidad de información como lo hizo el catálogo de cuentas de tarjetas movibles una generación antes.

Las capacidades de la tecnología de la computación para presentar el concepto de flexibilidad de la información la convierte en una herramienta poderosa, útil y esencial para los tomadores de decisiones contemporáneos. La teoría



administrativa actual y la práctica enfatizan la importancia de información actualizada sobre el mercado para tomar decisiones efectivas.

La información proporcionada debe ir de acuerdo con la información requerida, esta información la proporciona el sistema de información gerencial. El sistema de información gerencial es el total integrado de las personas en la corporación, los procedimientos, la información y el equipo en un sistema comprensible que da la información requerida para todos los niveles dentro de la empresa, el campo que surge suspende al Sistema de Información Gerencial **(SIG)** y está implicado con el término Tecnología de la Información **(TI)**, esta trasciende a la empresa por Internet y el acceso a la creciente información mundial.

Sistema de información administrativa

Muchas decisiones de negocios son rutinarias. Se distinguen no solo porque son recurrentes, sino también porque los parámetros de toma de decisiones son bien comprendidos. Debido a su claridad, a esta clase de decisiones se les llama frecuentemente decisiones estructurales.

Debido a que las decisiones son bien comprendidas, la información necesaria para tomarlas también lo es. Esta información encaja en un formato predeterminado empleado en el proceso regular de reportes, la parte específica del sistema de información general corporativo que origina esta información se llama el Sistema de Información Administrativa. Éste hace uso de la información procesada por la computadora para generar reportes estándar que los gerentes emplean para tomar decisiones rutinarias y recurrentes.

Quedarse atrás es arriesgarse al fracaso y a tomar decisiones críticas basadas en mala información casi asegura un mal desempeño en el mercado, por ello la importancia de contar con sistemas adecuados de información.



El sistema de información se establece en cuatro etapas, entradas de información, almacenamiento de la información, procesamiento de la información y la salida de información

A continuación se explicaran cada una de las etapas.⁶⁰

Entrada de información, es donde el sistema introduce los datos que requiere para ser procesados. Existen las entradas manuales y las automáticas.

Las manuales son aquellas que se proporcionan de forma directa por el usuario, las automáticas son datos que se encuentran en otros sistemas o módulos.

Las unidades de entradas de datos a las computadoras son terminales, cintas magnéticas, unidades de diskette, códigos de barras, escáner, el teclado por mencionar algunos.

Almacenamiento de la información, es una de las capacidades de relevancia en las computadoras, ya que es la manera de recordar la información, esta es almacenada en los llamados archivos, la unidad de almacenamiento son los discos duros, los discos flexibles, los discos compactos y las memorias USB que en la actualidad está revolucionando el mercado informático con el incremento de la capacidad de almacenamiento de la información hasta 16 Gb. por el momento ya que día a día la tecnología sigue avanzando.

Procesamiento de información, es la secuencia utilizada para transformar los datos obtenidos, que estén en el resguardo o se sean recién ingresados. La información procesada permitirá una mejor toma de decisiones.

Salida de información, capacidad del sistema para obtener la información procesada o bien datos de entrada al exterior, las unidades son las impresoras,

⁶⁰ Véase, Manuel Peralta, "Sistema de información", material en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>, consultado el 19/11/08.



los graficadores, los plotters entre otros. Esta salida puede ser la entrada de otro sistema.

3.4 Árbol de decisiones

El árbol de decisión es un método utilizado para el análisis, que sirva para tomar una decisión. Gráficamente se representa en forma de árbol, sus ramas serán las alternativas a seguir para ir tomando las mejores decisiones respecto a las situaciones.

“Es una representación diagramática de varios sucesos posibles que pueden afectar a una decisión”.⁶¹

El árbol de decisión es la grafica que permite establecer las posibles opciones de solución en términos de probabilidad, con la finalidad de que las decisiones sean tomadas con el menor riesgo.

Uno de los problemas más comunes de las empresas es la introducción de un nuevo producto, por lo que los administradores deben decidir en este caso si instalar equipo de alto costo para garantizar la producción a menor costo posible o si efectuar un montaje temporal más económico que suponga mayores costos de manufactura pero menores inversiones de capital y resulte en menores pérdidas en caso de que las ventas del producto no respondan a las estimaciones; en este caso lo indicado es el establecimiento de un árbol de decisión que permita tomar la mejor decisión en dicha situación.

Los árboles de decisiones toman en cuenta los elementos más importantes que se tengan que considerar para tomar una decisión y se busca el aspecto racional para disminuir la incertidumbre.

⁶¹ George Terry, *Principios de administración*, México, CECSA, 2007, p. 145.



Las decisiones tomadas serán consideradas para situaciones futuras, que permitan afrontar de manera más fácil las situaciones diversas o adversas por las que se verán afectadas las organizaciones.

Las ventajas de un árbol de decisión

Facilitar la interpretación de las decisiones, su comprensión del conocimiento utilizado, tiende a reducir las variables utilizadas y es una herramienta que sirve de control para la organización.

3.5 Toma de decisiones

Los individuos están enfrentando actos diversos, por lo que cada opción lleva a circunstancias o consecuencias distintas y el criterio de cada persona le dará un orden a cada una de estas consecuencias, es decir, podrá seleccionar la opción que considere.

Se hace necesario considerar los siguientes pasos del proceso de toma de decisiones, identificar claramente las causas del problema, lo que se considera como un diagnóstico, siguiendo con encontrar las alternativas de solución al problema, para que posteriormente se analicen las opciones que den o no ventaja a la solución del problema.

Otra forma de considerar el proceso que se sigue en la toma de decisiones es el siguiente:

- Percepción de la situación de un problema.
- Análisis y definición clara del problema.
- Definición de los objetivos.
- Búsqueda de alternativas de solución o cursos de acción.
- Evaluación y comparación de las alternativas.
- Elección de la alternativa más adecuada para lograr los objetivos.
- Implementación de la alternativa seleccionada.



Cada una de estas etapas influye en las demás, así como en el conjunto del proceso. Estas etapas no siempre se siguen en forma rigurosa. Si la presión para encontrar una solución inmediata es muy fuerte, las etapas pueden ser abreviadas. Cuando no hay presión, puede tomarse más tiempo para implementar algunas de ellas.

Cabe señalar que las organizaciones, como un sistema organizacional, aplican un proceso decisorio que les beneficie. La organización es un sistema de decisiones en el que cada persona participa consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas, de acuerdo con su personalidad, sus motivaciones y sus actitudes. Los procesos de percepción de las situaciones y de raciocinio son básicos para la explicación del comportamiento humano en las organizaciones, lo que una persona aprecia y desea, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. En otras palabras, la persona decide en función de su percepción de las situaciones. En suma, las personas procesan información y toman decisiones.

3.6 Sistemas de información

3.6.1 Transacciones

Tienen la propiedad de recabar la información para formar las bases de datos indispensables, son los sistemas de información necesarios en la organización.

A través de los sistemas de informaciones se logran ahorros considerables de mano de obra, uso de equipo, herramientas y materiales debido a que las tareas se automatizan, lo que permite obtener ventajas de las actividades que se desempeñan.

3.6.2 Gerencial

Se desarrolla con base en los incrementos de información dentro de las organizaciones, la función principal del sistema de información gerencial es



tener una ventaja competitiva ante competidores, es decir, que estos no posean, por ejemplo en costos o servicios que marquen la diferencia ante los clientes. Otro aspecto importante de mencionar es que apoyan los nuevos procesos y la innovación de nuevos productos.

3.6.3 Sistemas de soporte a las decisiones

La información generada es de apoyo para los niveles intermedios, la alta dirección y sirven de base para un adecuado proceso de toma de decisiones.

Son sistemas que contienen un estándar de diseño gráfico y visual, son interactivos.

En estos sistemas de información se incluye la programación de la producción, las diferentes adquisiciones, los modelos de inventarios, el flujo de efectivo, por citar algunos.

3.6.4. Robótica y edificios inteligentes

Robótica

En la actualidad es la que se encarga del diseño y aplicación de robots para cualquier campo de la actividad humana. Un robot es un mecanismo que se programa y está diseñado para aceptar entradas simbólicas o materiales, para que opere procesos físicos, químicos o biológicos, a través de pautas específicas.⁶²

Según el Instituto Americano de Robótica (RIA) robot es “un manipulador reprogramable y multifuncional, proyectado para mover herramientas, operar dispositivos, transportar materiales por medio de movimientos variables para la ejecución de un conjunto diversificado de tareas”. Así, su tecnología es tanto más avanzada cuanto mayor sea el número de la complejidad de las tareas ejecutadas en el menor tiempo posible. Inspirado en los brazos y manos humanos (su configuración más conocida) el robot tiene ejes en las

⁶² Véase, Grupo Neg 06, “Teoría general de sistemas: enfoque cibernético de la administración moderna” post del 30/09/08, material en línea, disponible en <http://neg06.wordpress.com/2008/09/30/tgs>, recuperado el 19/11/08.



articulaciones de un brazo, tiene piezas y herramientas sustituyendo las manos. Es la cantidad de ejes lo que determina la capacidad de movimiento y la flexibilidad para su aplicación de diferentes funciones. Esa tecnología debe involucrar la creación y el desarrollo de hardware (el equipo en sí), bien como el software (el programa para que el equipo funcione).

La primera generación de robots los autómatas surgió en 1962, eran robots electromecánicos que hacían movimientos sencillos, como doblar el brazo o desarmar cosas. La segunda generación los robots equipados con comandos electrónicos, que representan la mayoría de los robots industriales, surgió diez años después, con movimientos más complejos y flexibles pudiendo ser programados para una serie de tareas diferentes como soldar, atornillar, pintar, etc. La tercera generación de los robots inteligentes permite lidiar con situaciones nuevas gracias a la inteligencia artificial, la computadora del robot es alimentada por programas que reproducen mecanismos del razonamiento humano, haciéndolo capaz de comparar aquello que desconoce con experiencias pasadas, formar conceptos diferentes y hasta planear acciones futuras.

El robot inteligente tiene sensores que transmiten informaciones sobre el ambiente a la computadora y sus articulaciones tienen más flexibilidad y precisión de movimientos que las del ser humano, como los robots utilizados en hospitales que realizan microcirugías complejas localizando tumores cerebrales con absoluta precisión.

Edificios inteligentes

Concepto

Es una infraestructura física que integra una variedad de sistemas de información basados en tecnología microeléctrica, que regula la ambientación de la organización.



Objetivos

- Conocer lo que sucede dentro y en el perímetro inmediato de una organización
- Dar una respuesta rápida a los requerimientos de los ocupantes de estas instalaciones.
- Reducir costos de operación al controlar los consumos de energía y material de una forma adecuada.
- Ampliar la vida útil de las instalaciones al racionalizar su uso y disminuir su desgaste por usar las nuevas tecnologías.

Alternativas de servicio

Las instalaciones inteligentes están compuestas por diferentes sistemas de información, los cuales pueden alternarse según su alcance e interacción, el número y calidad de los servicios que operan y controlan variará con la inversión que se destine a su diseño, el cual incluye: Energía, clima, mantenimiento y soporte, seguridad, telecomunicaciones, fax, correo electrónico por mencionar algunos.⁶³

Bibliografía del tema 3

Hernández y Rodríguez, Sergio, *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw Hill. 2002.

Hampton, David, Charles Summer, y Ross Webber, *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Trillas. 2002.

Luftman, N. Jerry. *La competencia en la era de la información*, México, Oxford UP, 2000.

Peralta, Manuel, "Sistema de información", material en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

⁶³ Material en línea, disponible en la p. 7 de "Planeación y diseño de instalaciones": www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r7053.DOC, recuperado el 19/11/08.



Terry, George R. Franklin, Stephen G. *Principios de administración*, México, CECSA, 2007.

Actividades de Aprendizaje

- A.3.1.** Elaborar un cuadro sinóptico con los conceptos que consideres importantes en el proceso de toma de decisiones.
- A.3.2.** Comentar los conceptos de la integración de los sistemas de información.
- A.3.3.** Investigar en dos edificios con características inteligentes y la funcionalidad de estos.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es el proceso administrativo.
2. Explica la definición de los estándares de operación.
3. Explica qué es un árbol de decisión.
4. Explica el proceso de toma de decisiones.
5. Explica qué es el sistema de información gerencial.
6. Qué es un edificio inteligente.
7. Qué es la robótica.
8. Qué es la inteligencia artificial.
9. Menciona los objetivos que persiguen las organizaciones al instalarse en edificios inteligentes
10. Explica tres objetivos de los edificios inteligentes.

Examen de autoevaluación

1. Es un conjunto de etapas que permiten que las organizaciones mejoren en su desempeño y actividades diarias, con la finalidad de incrementar su eficiencia.
 - a. Administrar
 - b. Organizar
 - c. Proceso administrativo
 - d. Proceso decisorio



2. Es una guía que se establece de manera metodológica para que las empresas lo apliquen, permite la sistematización de las funciones, allegarse del recurso humano idóneo para los puestos según la necesidad de cada organización, define la autoridad para los diferentes puestos y permite la reorganización de la empresa.

- a. Desventaja del proceso de decisión
- b. Ventaja del proceso de decisión
- c. Desventaja del proceso administrativo
- d. Ventaja del proceso administrativo

3. Pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidad física, costos, o por medio de indicadores.

- a. Procesos de operación
- b. Estándares
- c. Métodos
- d. Modelos

4. Representa el concepto de flexibilidad de la información la convierte en una herramienta poderosa, útil y esencial para los tomadores de decisiones contemporáneos.

- a. Capacidad de información
- b. Capacidad tecnológica
- c. Sistemas de información
- d. Sistema de decisiones

5. La parte específica del sistema de información general corporativo que origina la información necesaria se llama...

- a. Sistema de información de almacenamiento
- b. Sistema de información gerencial
- c. Sistema de información general
- d. Sistema de información administrativa



6. Es una gráfica de las opciones de solución que deben definirse en términos de probabilidades, riesgo y costo para facilitar la toma de decisiones.

- a. Ruta crítica
- b. Árbol de decisión
- c. Grafica de Gantt
- d. Diagrama de flujo

7. Sistema de información que logra ahorros considerables de mano de obra, uso de equipo, herramientas y materiales debido a que las tareas se automatizan

- a. Sistema operacional
- b. Sistema gerencial
- c. Transacciones
- d. Sistema de apoyo

8. Es una infraestructura física que integra una variedad de sistemas de información basados en tecnología micro eléctrica, que regula la ambientación de la organización.

- a. Infraestructura funcional
- b. Infraestructura tecnológica
- c. Edificios racionales
- d. Edificio inteligente

9. Es alguno de los objetivos que persiguen los edificios inteligentes

- a. Dar una respuesta lenta a los requerimientos de los ocupantes de estas instalaciones.
- b. No permite conocer lo que sucede dentro de una organización
- c. Disminuye la vida útil de las instalaciones
- d. Reducir costos de operación al controlar los consumos de energía.



10. Es la disciplina que se encarga del estudio del diseño y la aplicación de mecanismos programables diseñados para aceptar entradas simbólicas o materiales y operar procesos físicos, químicos o biológicos, mediante la movilización de materiales de acuerdo con pautas específicas.

- a. Cibernética
- b. Robótica
- c. Informática
- d. Automatización



TEMA 4. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Objetivo particular

El alumno identificará las etapas principales de estudio que componen una metodología, con la finalidad de emplear la que más se adecue para cada organización.

Temario detallado

- 4.1 Definición de la problemática
- 4.2 Planeación y programación del estudio
- 4.3 Levantamiento de la información
- 4.4 Análisis y diagnóstico informático-administrativo
- 4.5 Diseño conceptual
- 4.6 Recomendaciones y propuestas de solución
- 4.7 Implantación
- 4.8 Mantenimiento organizacional

Introducción

En este tema se estudiarán las etapas que permitan planear una metodología para elaborar estudios organizacionales, los cuales sean fuente de información confiable para que las recomendaciones que arrojen beneficien a las organizaciones para un mejoramiento.

4.1 Definición de la problemática

Es un planteamiento inicial que se realiza para elaborar un estudio que sirva para proponer las alternativas de mejora a la organización a través de un diagnóstico y análisis riguroso de las situaciones a las que se enfrenta cualquier organización.



Diagnosticar el enfoque del problema para definirlo correctamente es la parte principal de esta etapa.

4.2 Planeación y programación del estudio

Es necesario conocer el alcance del estudio, por ello la planeación juega un papel muy importante. Aquí es el momento indicado para establecer el objetivo del estudio que se quiere alcanzar y revisar las fuentes internas y externas que se describen a continuación:

Dentro de las fuentes internas: encontramos a los órganos de gobierno que son los que establecen las directrices que hay que seguir en la organización, la alta dirección es quien juega un papel muy importante para tomar las decisiones estratégicas que hagan a las organizaciones más competitivas y con mayor productividad, los niveles directivos establecen el aspecto estratégico de las organizaciones, el manejo de la información se hace indispensable para tener en cuenta cualquier cambio en la conducta de la organización. El nivel intermedio o de coordinación se responsabiliza de la elaboración de los planes y programas para entender los posibles cambios que se den en las cuestiones de trabajo, este nivel se encarga del aspecto de la supervisión; área que se ve afectada por no estar funcionando adecuadamente y que esto sea motivo de establecer las medidas correctivas necesarias.

Fuentes externas son aquellas organizaciones que sus criterios son de aplicación general para cualquier organización, los competidores son organizaciones que se encuentran en el ambiente externo de la organización pero sus propósitos son muy parecidos, los proveedores son otra fuente externa, son los que suministran y abastecen a las organizaciones con materia prima, por su parte los clientes, como fuente externa, son los que determinan de la mejor manera, por sus juicios, el comportamiento de una organización.



Definición del objetivo

Después de que se tienen detectados los factores que hay que atender nos remitimos al establecimiento del objetivo de estudio, cabe mencionar que tiene que ser claro para que la organización conozca lo que se espera lograr.

Investigación preliminar

Este paso permite conocer en forma general las funciones y actividades del área donde se va a llevar a cabo el estudio, es muy importante recabar los datos o información con exactitud para evitar confusiones por parte de quien los tenga que utilizar, recordando que estos datos son de una indagación preliminar.

Preparación del proyecto de estudio

Posterior al allegarse de la información preliminar, es necesario generar un documento inicial, cuyo contenido es una propuesta técnica y un programa de trabajo.

Propuesta Técnica

Incluye para su elaboración, **naturaleza del estudio**, es decir tipo de estudio que se puede realizar; **el alcance**, área dentro de la estructura donde se cubre el estudio, **justificación** del por qué es necesario que se lleve a cabo, **antecedentes**, sirven de base los posibles estudios realizados con anticipación, el **objetivo** que se pretende alcanzar, **actividades** que son las necesarias para alcanzar el objetivo, **estrategias** que orienten y distribuyan adecuadamente los recursos, **resultados** los beneficios finales que se esperan obtener para el funcionamiento correcto de la organización.

Programa de trabajo

Incluye una serie de aspectos que permiten identificar el nombre del estudio, los responsables del estudio que se encargarán de implementarlo, el área que



es considerada como el sistema a estudiar, las actividades para recabar información, un calendario para la asignación de fechas, reportes de avance cuya finalidad es la de ir revisando los avances del estudio.

4.3 Levantamiento de la información

Es la etapa que permite recabar la información o datos para aportar los elementos suficientes, susceptibles de ser validados.

La recopilación de la información debe estar centrada en el registro de hechos, que sean correctos y congruentes con la intención de que se analice la información que sea más útil, de lo contrario, se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos.

“Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad [...] tienen que ser, específicos, completos, correctos, pertinentes, congruentes y susceptibles de validarse”.⁶⁴

Técnicas de recopilación de datos

Se basan necesariamente en el estudio, sus características determinan el tipo de instrumento que se utilizará para recabar la información.

Las técnicas para recopilar datos son la investigación documental, que permite seleccionar los documentos y escritos que tengan relación con lo que se está estudiando, la observación directa permite conocer más allá de cómo operan las unidades administrativas, es decir, aspectos como los comportamientos de las personas, así como de la propia organización pueden ser observables, la entrevista permite reunirse con una o más personas para que a través de una serie de preguntas y cuestionamientos que se hagan sirvan para obtener la información adecuada, los cuestionarios son una serie de preguntas previamente establecidas o con una secuencia predeterminada, lo importante

⁶⁴ Franklin Fincowsky y Enrique Benjamín, *Organización de empresas*. 2ª edición. México, McGraw Hill. 2004, p. 10.



de recabar información es que su estructura esté bien elaborada y su forma de aplicación sea adecuada.

Integración de la información

Permite el ordenamiento de la información, así como tener un resguardo, para establecer directorios y archivos, la creación de una base de datos, y utilizar la paquetería necesaria para integrar la información.

4.4 Análisis y diagnóstico informático-administrativo

Análisis de los datos

Proceso o examen crítico de los datos obtenidos, para conocer las causas que llevarán a realizar un estudio organizacional, el propósito principal es separar las partes para llegar a conocer el origen de su comportamiento con la finalidad de establecer mecanismos de solución a dichas situaciones para que se dé un mejoramiento organizacional.

Procedimiento de análisis

Parte de la interpretación de los hechos, de un diagnóstico de los problemas que se encontraron y la manera de utilizar la información.

El procedimiento a seguir es: primero, conocer la situación por analizar, describir la situación para encontrar los detalles, examinar críticamente, ordenar cada elemento, definir las relaciones que operan entre los elementos, considerando que influye el ambiente en el que se está inmerso.

Diagnóstico informático-administrativo

Es muy importante hacer mención de que la preparación del diagnóstico debe considerar la relación que existe en el inicio del estudio y sus consecuencias, ya que establece la forma de llegar de una manera más apropiada a la solución de los problemas detectados.



Los instrumentos técnicos de apoyo son indispensables, la información básica a considerar es que exista un marco global, antecedentes; una normatividad con los aspectos jurídicos correspondientes; objetivos claros; establecimiento de la estructura orgánica; los sistemas de apoyo informáticos administrativos, así como la revisión de las acciones.

Es importante mencionar que el diagnóstico permite que las organizaciones sientan la necesidad de cambio y que sea extensivo, las recomendaciones permitirán que se adapten los medios para otorgar a los productos, bienes o servicios de la organización mejores costos y oportunidades, eficiencia y eficacia y un incremento de la productividad.

4.5 Diseño conceptual

Tiene que ver con la información que se recopila, la cual debe ser analizada de una manera muy crítica, para que permita conocer las posibles causas del mal funcionamiento del sistema, de los procedimientos o de los métodos utilizados en el trabajo.

El propósito del diseño conceptual será establecer las bases para desarrollar opciones de solución para el problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejora informática-administrativa. Es conveniente mencionar que las interpretaciones derivadas no son conclusiones definitivas, por ello, deben estar relacionadas con otras inferencias.

4.6. Recomendaciones y propuestas de solución

Como consideraciones para establecer el apartado de las recomendaciones mencionamos las siguientes,

- no se tiene que dejar de considerar el objetivo del estudio,
- las experiencias que aporten trabajos anteriores pueden establecer cierta ayuda y todo lo que sea para provocar un cambio en beneficio de la organización.



Formulación de recomendaciones

Esta etapa permite realizar la preparación de un documento que establezca las recomendaciones para dejar en claro las ventajas y limitaciones de cada una .y que se estime los recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales que pueden ser requeridos.

Es importante mencionar que los proyectos hay que encaminarlos de principio a fin, posteriormente revisar lo que se ha logrado y lo que no se ha podido alcanzar, para elaborar los reportes necesarios.

Las recomendaciones que se proporcionan deberán redactarse en términos objetivos. Existen las recomendaciones:

- Que no modifican el ambiente de trabajo y por lo tanto tampoco lo hacen en la estructura orgánica, procesos o funciones,
- que proponen la eliminación de procesos, procedimientos, departamentos o hasta áreas completas,
- que permiten incrementar las unidades administrativas, el número de personal o un proceso que sea nuevo y proporcione ventaja,
- que permiten agrupar o unifican las áreas, y
- las que proponen cambios en los procesos, ya sea en su reducción, formas y programas.

4.7 Implantación

La implantación de las recomendaciones es una etapa importante, ya que aquí es donde efectivamente las soluciones propuestas se transforman en acciones específicas de trabajo para lograr cumplir con el objetivo del estudio antes previsto.

Los pasos a considerar para la implantación son la actividad que se debe desarrollar o la preparación del programa, seguida de la incorporación de los recursos necesarios y por último ejecutar el programa.



Métodos de implantación

- Método instantáneo: es uno de los más aceptados, se aplica si las medidas de mejoramiento por lo regular son sencillas.
- Método del proyecto piloto: consiste en realizar un ensayo con los resultados obtenidos, es útil porque se pueden establecer cambios consecutivos.
- Método de implantación en paralelo: se aplica en proyectos grandes, tiene que ver con la información estratégica.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas: se implanta de manera parcial y cuando se tenga certeza o se haya consolidado la implantación anterior seguirá la otra.

La combinación de métodos es cuando se aplica más de un método, en este método se puede utilizar la simulación y la realidad virtual para su implantación.

4.8 Mantenimiento organizacional

Es indispensable que se esté comprobando los posibles cambios o innovaciones mediante la calificación. Si las acciones se convierten en indicadores, se podrá evaluar las recomendaciones implementadas. Por otro lado, la medición de resultados tiene que ver con el análisis tanto cualitativo como cuantitativo para identificar el avance logrado después de su implementación, con ello el aspecto del control se cumple para realizar un comparativo entre lo que se planeó con lo que se logró.

Bibliografía del tema 4

Fincowsky, Franklin y Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 2ª ed., México, McGraw Hill, 2004, 367 pp.

_____. *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*, México, FCA-UNAM. 1990., 47 pp.



Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. 8ª ed., México, McGraw Hill, 1994, 431 pp.

Kendall Kenneth y Julie Kendall. *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 913 pp.

Robbins, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*. 4ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, 697 pp.

Koontz, Harold y Heinz Wehrich, *Administración*, 13ª ed., México, McGraw Hill, 2008. 667 pp.

Actividades de aprendizaje

A.4.1. Elaborar un mapa conceptual sobre la metodología que utilizarías para desarrollar un estudio organizacional.

A.4.2. Investiga qué sistemas informáticos permiten recabar información por medio de redes.

A.4.3. Investiga la aplicación de cinco técnicas administrativas cuantitativas con la finalidad de profundizar en el desarrollo de estudios organizacionales.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es la definición de un problema.
2. Menciona la importancia de la programación de un estudio.
3. Explica qué es el levantamiento de la información.
4. Explica qué es la investigación documental y qué la entrevista.
5. Explica qué es la observación directa.
6. Cuál es la importancia de la integración del equipo de trabajo para realizar estudios organizacionales.
7. Qué son las técnicas de análisis administrativo.
8. Explica el propósito del análisis de datos.
9. Qué es el seguimiento de las acciones.
10. Explica qué es la medición de resultados.



Examen de autoevaluación

1. Se hace para reconocer la necesidad de establecer un estudio que sirva para dar alternativas de mejora a la organización a través de un análisis riguroso de la organización.

- a. Planeación del estudio
- b. Programación del estudio
- c. Definición del problema
- d. Fuentes de estudio

2. Etapa que precisa la naturaleza y alcance del estudio, es decir, establece los “términos de referencia” para orientar su ejecución

- a. Planeación y programación del estudio
- b. Definición del objetivo de estudio
- c. Definición del problema
- d. Fuentes de estudio

3. Debe estar centrada en el registro de hechos que sean correctos y congruentes con la intención de que se analice la información que sea más útil.

- a. Fuentes de información
- b. Levantamiento de la información
- c. Mecanismos de información
- d. Captación de la información

4. Su propósito es establecer las bases para desarrollar opciones de solución para el problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejora informática-administrativa.

- a. Diagnóstico administrativo
- b. Diagnóstico informático
- c. Recomendación
- d. Diseño conceptual



5. Método que se aplica en proyectos grandes, tiene que ver con la información estratégica

- a. Método instantáneo
- b. Método de aproximaciones sucesivas
- c. Combinación de métodos
- d. Método de implantación en paralelo

6. Es uno de los métodos más aceptados, se aplica si las medidas de mejoramiento por lo regular son sencillas.

- a. Método de aproximaciones sucesivas
- b. Método instantáneo
- c. Método de implantación en paralelo
- d. Combinación de métodos

7. Consiste en realizar un ensayo con los resultados obtenidos, es útil porque se pueden establecer cambios consecutivos.

- a. Método instantáneo
- b. Método de implantación en paralelo
- c. Método del proyecto piloto
- d. Método de implantación parcial

8. Es aquí donde efectivamente las soluciones propuestas se transforman en acciones específicas de trabajo para lograr cumplir con el objetivo del estudio

- a. Alcance del estudio
- b. Preparación del programa
- c. Tipo de estudio
- d. Implantación



9. Parte de la interpretación de los hechos, de un diagnóstico de los problemas que se encontraron y la manera de utilizar la información.

- a. Procedimiento de análisis
- b. Diagnóstico administrativo
- c. Diagnóstico informático.
- d. Procedimiento de reflexión

10. Se aplica en proyectos grandes, tiene que ver con la información estratégica.

- a. Método instantáneo
- b. Método de implantación en paralelo
- c. Método del proyecto piloto
- d. Método de implantación parcial



TEMA 5. LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAS Y PROCESOS

Objetivo particular

El alumno distinguirá la importancia de las estructuras que permiten un mejor funcionamiento en las organizaciones, así como en el diseño de sus procesos.

Temario detallado

- 5.1. Organización formal
- 5.2. Organización informal
- 5.3. Organización mecanicista
- 5.4. Organización orgánica
- 5.5. Estructura simple
- 5.6. Estructura funcional
- 5.7. Estructura de divisiones
- 5.8. Estructura de equipos
- 5.9. Estructura de matriz y de proyectos
- 5.10. Organización sin límites
 - 5.10.1. Organización virtual
 - 5.10.2. Organización de red
 - 5.10.3. Organización modular
- 5.11. La organización que aprende
- 5.12. Elaboración de procesos

Introducción

En este tema se abordarán las diferentes maneras en que pueden estructurarse las organizaciones, lo que nos permitirá comprender su funcionamiento, los procesos que utiliza, los objetivos que pretende alcanzar y la manera de relacionarse con el ambiente.



5.1 Organización formal

La organización formal es determinar correctamente los estándares que permitan una adecuada interrelación entre los órganos o puestos establecidos, definidos por normas, directrices y reglamentos que establece de manera muy peculiar cada organización para lograr sus propios objetivos.

La organización formal representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre sus integrantes, a quienes responsabiliza por lograr y cumplir los fines de la mejor manera posible.

La organización formal la podemos analizar de de la siguiente manera

La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontalmente, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual.

La organización formal tiene como propósitos los siguientes:

- Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la empresa de la manera más eficiente y eficaz, con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo bien coordinado.
- Eliminar la duplicidad en el trabajo.
- Asignación a cada integrante de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus actividades y que cada persona sepa de quién depende y quiénes dependen de ella.
- Permite establecer claramente sus canales de comunicación, sus políticas u objetivos de la forma más comprensible, hasta en los niveles más bajos de la organización.



De lo anterior se desprende que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto identificar las tareas a desarrollarse dentro de cualquier empresa, a través de delegar responsabilidad y autoridad adecuadamente a todos los integrantes que la integran.

Ventajas de la organización formal

- Otorga orden, disciplina y hace sistemáticas a las actividades, procesos y conductas de los hombres.
- Genera hábitos de responsabilidad, disciplina y orden.
- Establece claramente las líneas de autoridad.
- Señala claramente las funciones de cada uno de los integrantes de la empresa.
- Ayuda a seleccionar la concepción administrativa idónea para el tipo de institución deseada.
- Ayuda a escoger a los individuos idóneos para determinadas funciones.
- Reduce los esfuerzos, al eliminar tareas innecesarias y adiestrar en los procedimientos.
- La organización fomenta el conocimiento global de la empresa.
- Al estudiar el comportamiento de los individuos puede ayudar a una mejor comprensión de los problemas derivados de la actividad laboral.

Desventajas de la organización formal

- La exagerada especialización de las funciones de los hombres genera enfermedades psicológicas y físicas
- Impide el desarrollo de las capacidades individuales
- Las estructuras rígidas de los puestos no permiten la creatividad
- Las organizaciones no son flexibles a los constantes cambios que demanda el entorno



5.2 Organización informal

La organización informal surge con los autores humanistas, quienes se concentraron en el estudio de los aspectos informales de los grupos dentro de las organizaciones.

Se considera a los grupos informales en contraposición con la organización formal que se establece por la propia dirección, es decir, que los grupos informales dentro de las organizaciones tienen su propio comportamiento, sus propios objetivos, por lo que es asimilado por cada integrante de la organización y es reflejado en sus actitudes.

Los grupos de amigos, de juegos y diversiones, son claros ejemplos de grupos informales que pueden existir en la empresa; su función principal es apoyar la ejecución de los planes institucionales. No obstante, en ocasiones se constituyen en grupos de presión en contra de los directivos.

Las organizaciones informales pueden definirse como redes de alianzas o esferas de influencia que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal; estas organizaciones tienen sus objetivos, que pueden estar en favor o en contra a los de la empresa.

Características de la organización informal

- Son reconocidos y promovidos por la organización formal.
- Son un medio rápido de transmisión de información
- Funcionan como catalizador de las tensiones y problemas emocionales y psicológicos que se generan en el trabajo colectivo:
- Sus integrantes pueden aportar su experiencia a la solución de los problemas administrativos y técnicos de la empresa.
- Reproducen los valores culturales que convienen a la empresa.
- Fomentan la autoestima y la motivación de los trabajadores.



Las desventajas de los grupos informales pueden convertirse en un obstáculo para los fines de la empresa:

- **Resistencia al cambio:** Actualmente el cambio es parte de lo cotidiano. Los grupos informales son un obstáculo al cambio continuo, puede ser por temor, por tradición cultural, por pereza o simplemente porque consideran negativos los cambios.
- **Conflicto de funciones:** Los grupos informales se pueden adentrar tanto con sus fines políticos o de diversión y desatender el cumplimiento de sus actividades asignadas.
- **Rumor:** La transmisión de información falsa dentro de los grupos informales puede crear efectos negativos dentro de la empresa: Puede frustrar o desmotivar.
- **Conformidad:** Los propios compañeros pueden impedir el progreso o iniciativa de los demás; pueden ahogar la creatividad, así como fomentar el bajo desempeño de sus funciones.

Concluyendo se puede decir que la organización informal se puede observar en niveles diferentes:

- La organización informal total es considerada como un sistema de grupos interrelacionados.
- La organización informal está constituida en grupos mayores de opinión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionado con otros grupos informales.

5.3 Organización mecanicista

La organización mecanicista es una estructura rígida y controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de



información limitada la comunicación hacia abajo y poca participación en la toma de decisiones por parte de los empleados de niveles inferiores.

Las estructuras organizacionales mecanicistas tienden a ser consideradas como unas máquinas eficientes y dependen de manera considerable de normas, reglas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño de organización, trata de minimizar el impacto de personalidad y juicios diferentes, así como de la ambigüedad, debido a que estas características humanas son consideradas como ineficientes e incongruentes. Aunque no existe una organización totalmente mecanicista, casi todas las grandes corporaciones y oficinas gubernamentales tienen algunas características similares.

5.4 Organización orgánica

En contraste directo con la forma mecanicista de organización se encuentra la organización orgánica, que es una estructura más adaptable y flexible. En vez de tener trabajos y reglamentación estandarizada, la organización orgánica es flexible, lo que permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades de esta.

Las organizaciones orgánicas tienen división de trabajo pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están muy capacitados y se les ha conferido poder para manejar diversas actividades y problemas de trabajo; estas organizaciones utilizan con frecuencia equipos de trabajo.

Los empleados de las organizaciones de tipo orgánico requieren reglas formales mínimas y muy poca supervisión directa. Sus niveles altos de destreza, capacitación y el apoyo que proporcionan otros integrantes del equipo, hacen innecesarios la formalización y los controles rígidos por parte de la alta dirección.



5.5 Estructura simple

La estructura simple es sencilla en cuanto a sus relaciones de autoridad y responsabilidad, tienen pocos niveles jerárquicos, no es complicado reconocer los aspectos que enlazan a los niveles, se establece por ello una supervisión directa en cuestión del trabajo.

Las decisiones se reflejan en una centralización, donde se espera que las decisiones importantes sean atendidas por la autoridad superior o la alta dirección, de aquí emana que el aspecto estratégico juegue un papel importante en este tipo de organización.

La forma más sencilla de identificar a una estructura simple es porque puede ser conformada por una sola persona, y esto permite un mayor control en la toma de decisiones.

La estructura simple tiene un bajo nivel de departamentalización, se establece poca formalización y la autoridad se encuentra centralizada en una sola persona, su estructura tiene dos o tres niveles por lo que se considera una estructura plana.

Es común que el gerente o el dueño sea la misma persona, cabe resaltar que este tipo de estructura simple es muy sencilla, flexible y el costo de mantenerlas en funcionamiento no es muy alto. Por el contrario, cuando se da un crecimiento en este tipo de estructura se enfrentan a un mayor número de problemas y es más complejo su manejo o dirección.

5.6 Estructura funcional

En una estructura funcional las actividades se reúnen por funciones comunes o similares desde la base hasta los niveles más altos de la organización.

Con una estructura funcional, todo el conocimiento humano y sus habilidades respecto de actividades específicas es consolidado, otorgando un profundo e invaluable conocimiento para la organización.



La estructura es más efectiva cuando interviene la experiencia, es necesaria para obtener los objetivos de la organización, cuando las necesidades de la organización son controladas y coordinadas por medio de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. Así también una estructura funcional suele ser efectiva cuando no es necesaria mucha coordinación horizontal.

Una ventaja de la estructura funcional es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. La economía de escala significa que todos los empleados se localizan en el mismo lugar y pueden compartir todas las instalaciones.

Por ejemplo, fabricar los productos en una planta que permita que esta adquiera la maquinaria de tecnología más reciente. Construir una instalación en lugar de instalaciones separadas para cada línea de producto, reduce la duplicación y el desperdicio.

Cabe mencionar que se da una situación que permite darse cuenta de las debilidades de esta estructura, en cuanto a los cambios que son necesarios entre departamentos, es decir, hay poca coordinación entre ellos.

Las autoridades de la alta dirección tienen que involucrarse para una mejor toma de decisiones al respecto de los cambios que sean requeridos en estas situaciones.

Otras desventajas de la estructura funcional es que la innovación es lenta a causa de una mala coordinación y cada empleado tiene una visión limitada de las metas globales.

5.7 Estructura de divisiones.

El término estructura de divisiones se usa como término genérico, lo que algunas veces se llama estructura de productos o unidades de negocios estratégicos.



“Unidad estratégica de negocio es una agrupación de subsidiarias de negocios basadas en elementos estratégicos comunes para todas”.⁶⁵

Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica que distingue a este tipo de estructura es que el agrupamiento se basa específicamente en los productos que elabore la organización.

En la estructura divisional se puede rediseñar en grupos separados ya que cada grupo contiene los departamentos funcionales necesarios. Se maximiza la coordinación más allá de los departamentos funcionales dentro de cada grupo de productos.

La estructura de divisiones promueve la flexibilidad, el cambio porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la jerarquía. En contraste, la estructura funcional es centralizada porque obliga a las decisiones a recorrer todo el camino hacia la cima, antes de que se pueda resolver un problema que afecta a diversas funciones.

Esta estructura logra la coordinación suficiente entre los departamentos; ya que trabajan bien cuando las organizaciones no son capaces de controlar por medio de la tradicional la jerarquía vertical y cuando los objetivos están orientados hacia la preparación, capacitación y los cambios que se requieran.

La estructura divisional funciona mejor en las organizaciones que cuentan con productos o servicios múltiples.

Una desventaja de la estructura divisional es que la organización pierde las economías de escala. En lugar de que haya más ingenieros de investigación

⁶⁵ Franklin Finkowsky, op. cit, p. 104.



compartiendo una instalación común, se asigna un determinado número de ingenieros a cada una de las divisiones de producto, perdiéndose de esta manera la masa crítica que se requiere para la investigación más a detalle o profunda. Otro problema es que las líneas de producción están separadas y su producción puede ser lenta o difícil.

Otro ejemplo de desventaja es lo que ocurre en compañías que tienen un gran número de divisiones y han sufrido problemas reales con la coordinación horizontal.

La división de software puede producir programas incompatibles con las computadoras de negocios que vende otra división. Los clientes se sienten frustrados cuando los representantes de ventas de una división, desconocen los avances de otras. Se requiere fuerza de tarea y conocer los negocios de otras divisiones que sirvan de enlace para coordinar a las divisiones.

5.8 Estructura de equipos

Las estructuras de equipo son caracterizadas porque las decisiones dejan de ser centralizadas, para volverse descentralizadas, es decir, que los problemas sean resueltos donde surgen y sean los trabajadores que se enfrentan a ellos los que puedan tomar decisiones.

Estas estructuras basadas en equipos ofrecen ventajas que permiten que las organizaciones introduzcan productos en el mercado más rápidamente, Por ejemplo, si los diseñadores idean un proyecto demasiado difícil de producir o comercializar, los equipos detectarán pronto la situación que genere el problema para intentar corregirlo.

Otra ventaja es que las estructuras basadas en equipos eliminan la necesidad de tener niveles de dirección media, es decir supervisión, proporcionando a los trabajadores una autonomía de decisión que antes era competencia exclusiva de los directivos. La autonomía en este sentido se vuelve un efecto positivo y poderoso en la motivación del personal, los directivos se reducen por lo que los



gastos en pagos muy altos también. Por estas razones de ventajas, el uso de equipos puede tener como resultado un mejor enfoque financiero y económico operativamente.

5.9 Estructura de matriz y de proyectos

Una organización de matriz es una estructura con dos o más canales de mando cuya característica clave es que la autoridad es un negocio, producto, proyecto, empresa y la autoridad de una función o de un proceso de negocios se sobreponen para formar una red o rejilla, con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.⁶⁶

Por lo regular, la organización matricial se implanta en los altos niveles jerárquicos, se caracteriza porque los trabajadores tienen dos jefes y las estructuras de mando son funcional y divisional; esto permite reconocer la responsabilidad de coordinar, ya que juega un papel importante para que se dé un equilibrio entre ellas.

Cabe hacer mencionar que en este tipo de estructura se cuenta con dos bases que operan o trabajan simultáneamente, en donde las jefaturas de este tipo de estructuras requieren habilidad de trato con el personal, mucha y muy buena comunicación y tiempo.

Ventajas en la estructura matricial:

Permite reunir a personal experto en los equipos de trabajo lo que provoca la autonomía de estos equipos de trabajo.

Los problemas y conflictos detectados en las distintas áreas se van disminuyendo.

Provoca una mayor satisfacción, compromiso de los empleados y la motivación es mayor.

⁶⁶ loc. cit.



Las desventajas que se pueden encontrar:

El tener que informar dos jefes o el doble flujo de autoridad que se presenta.

Se corre con incremento en la inversión de la capacitación otorgada a los trabajadores.

Las estructuras de proyecto

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales fluidos y flexibles, no existe departamentalización ni jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o la ejecución de las acciones. En este tipo de estructura, los gerentes funcionan como facilitadores, mentores, capacitadores, sirven a los equipos de proyectos eliminando o minimizando los obstáculos organizacionales y garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

La estructura de proyectos permite que sus empleados estén aplicando sus conocimientos, sus experiencias, sus capacidades y habilidades en equipos de trabajo y de proyecto en proyecto.

5.10 Organización sin límites

Estas organizaciones son nuevas formas de estructura organizacional los proyectos organizacional se entienden como el proceso de elaborar y adaptar la estructura de una organización para que ésta se enlace a sus metas.

5.10.1 Organización virtual

La organización virtual ha surgido como una alternativa innovadora y prometedora para responder eficazmente el carácter dinámico del entorno actual. La perspectiva considerando las relaciones constituyentes de dicha configuración, así como validar empíricamente el modelo propuesto en el contexto de las redes de franquicia, es lo que se considera como una organización virtual.



Estas son redes de organizaciones que utilizan lo último en tecnología de la información y de comunicaciones mientras se vinculan con diversas alianzas estratégicas cambiantes y contratos de negocios que sostienen sus operaciones sin el costo de ser propietarios de todas las funciones de apoyo.⁶⁷

La conceptualización que se lleve a cabo de la organización virtual supone la consideración de la organización como una estructura o sistema integrado de elementos, y la otra se basa en el énfasis de la eficacia y eficiencia como objetivos centrales de la organización virtual, lo que implica considerar un sentido estratégico.

El avance tecnológico es un punto clave para las organizaciones virtuales, la organización en este sentido se ve favorecida con el impacto tecnológico, el aprovechar esta situación hace que las organizaciones virtuales tengan un mejor enfoque estratégico.

5.10.2 Organización de red

Se define a una organización de red como una forma inteligente de organizar las situaciones de crecimiento autogenerado, simplificando los ciclos ordenados y flexibles de adaptación al medio real, utilizando reglas de conectividad provocando un mayor volumen de crecimiento individual y grupal.

La postura de nombrar a una organización inteligente en un sistema complejo de crecimiento, llevó a las siguientes consideraciones clave. La inteligencia real de las situaciones de crecimiento consiste en la identificación de la existencia o inexistencia de conexiones de una red de crecimiento real, con cierta capacidad para crear condiciones de adaptación que reduzcan la complejidad de interrelaciones entre la organización y su medio.

Esta regla, constituye la condición necesaria para el crecimiento inteligente en red. La búsqueda del crecimiento consiste en reconocer al objetivo de crecimiento como instancia del móvil de la red. En otras palabras, se crea una masa de crecimiento organizacional, que parte de las estructuras conceptuales

⁶⁷ Patrick Montana, *Administración*, 3ª edición, México., 2005. p. 213.



que se dividen en partes y regulan el crecimiento de la red o la estructura organizacional de la red es sólo un objeto estático que permanece en estado de estancamiento con la probabilidad de la desaparición de la empresa si se acentúan condiciones desfavorables.

5.10.3 Organización modular

Las organizaciones modulares se caracterizan porque ejecutan mejor sus funciones, con más rapidez y con costos bajos, debido a que las empresas subcontratan todas las actividades comerciales restantes a otras compañías, proveedores, especialistas o consultores. Se utiliza el término modular porque las actividades comerciales adquiridas a empresas externas pueden ser adquiridas o eliminadas cuando sea necesario.

Las organizaciones modulares gozan de ciertas ventajas. Dado que pagan por la mano de obra, la especialización o las capacidades para manufacturar sólo cuando es necesario, será menos costoso que en el caso de las organizaciones tradicionales. El hecho de subcontratar permite que tanto las organizaciones modulares como las empresas a las que subcontratan se pueden concentrar en las actividades centrales que desempeñan mejor. Se deben cumplir varias condiciones, la más importante es que las organizaciones modulares deben trabajar estrechamente con socios confiables, es decir, con proveedores en los que se pueda confiar.

La principal desventaja de las organizaciones modulares es la pérdida de control que se da cuando las actividades comerciales centrales son subcontratadas a otras empresas. Además, pueden reducir su ventaja competitiva, es decir, cuando subcontratan en forma equivocada una actividad central y que el cambio competitivo y tecnológico puede provocar que las actividades no centrales que la empresa subcontrata se conviertan por el contrario en la base para obtener una ventaja competitiva. Sin dejar de considerar que las empresas a las que se hayan subcontratado el trabajo se pueden convertir en competidoras.



5.11 La organización que aprende

Las investigaciones indican que existe una relación cultura-calidad y cultura-desempeño de las personas que componen una organización. Los programas de mejora de muchas empresas no han otorgado los resultados esperados y han fracasado, así como muchas organizaciones, en la parte de instrumentar la administración de la calidad total como programa, más que como un cambio cultural.

La resistencia al cambio es el mayor obstáculo para instrumentar las iniciativas a favor de la calidad. Hasta las empresas de éxito con la administración de la calidad total son recias y se resisten a alterar muchos de sus aspectos culturales.

Una cultura de calidad es aquella en la cual las organizaciones cambian su cultura por medio de una constante mejoría de calidad. Una organización que aprende cambia su cultura cuando es necesario.

En el concepto de la organización que aprende, desarrolla la visión sistemática de la misma. Cada cual entiende que el mundo está cambiando constantemente, se debe estar a la par de los cambios, adaptarse a ellos y convertirse en una fuerza impulsora de los mismos. La organización que aprende tiene una cultura con capacidad de aprender, adaptarse y cambiar, con su entorno, con el propósito de crear nuevas fuentes de ventajas competitivas y de productividad.

5.12 Elaboración de procesos

Definición de proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

“Las organizaciones tienen la necesidad de definir sus procesos productivos en todas las áreas, comercialización, compras, producción, almacenaje,



contabilización, contratación, capacitación entre otras. Estos procesos son repetitivos, son operaciones continuas o periódicas y siguen una secuencia preestablecida.”⁶⁸

Para cada proceso hay que realizar los siguientes pasos: qué actividades hay que realizar y en qué secuencia para suministrar o prestar los productos y servicios acordados, quién debe realizar cada una de las actividades, cómo hay que realizar cada actividad, cómo medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Cómo identificar los procesos

Algunos de los parámetros serían los siguientes:

- Influencia en la satisfacción de los clientes
- Los efectos en la calidad del servicio
- Influencia de los factores claves del éxito secuencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos

Una vez identificados debemos establecer gráficamente los procesos y la secuencia e interacción entre los mismos en el mapa de procesos.

En el mapa de procesos debemos incluir:

Procesos de planificación, como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la alta dirección.

Procesos de gestión de recursos como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios, infraestructura y ambiente de trabajo.

⁶⁸ Sergio Hernández y Rodríguez, op. cit., p. 229.



Procesos de realización de producto/servicio como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.

Procesos de medición, análisis y mejora como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Los procesos son de tres tipos:

1. Procesos estratégicos son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo, se refieren fundamentalmente a procesos de planeación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
2. Procesos operativos son aquellos procesos ligados con la realización del producto o con la prestación del servicio. Son los procesos de línea.
3. Procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Por último, es importante mencionar que, en la actualidad, las empresas requieren documentar sus procesos ya que la globalización exige que las empresas tengan asegurada su calidad, dentro de un nivel estable de estandarización para dar confiabilidad y calidad al comprador.

Bibliografía del tema 5

Fincowsky, Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de empresas* 2ª ed, México, Mc Graw Hill. 2004, 369 pp.

Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México., Mc Graw Hill. 2002. 469 pp.

Kendall, Kenneth y Julie Kendall. *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1997, 913 pp.



Oliveira da Silva, Reynaldo. *Teorías de la administración*, México, Thomson, 2002, 523 pp.

Robbins, Stephen P., *Administración, teoría y práctica*, 4ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1994, 697 pp.

Robbins, Stephen P. David de Cenzo. *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. 3ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana. 2002, 468 pp.

Actividades de aprendizaje

- A.5.1.** Elaborar un cuadro comparativo entre la organización formal e informal y la organización mecanicista y orgánica.
- A.5.2.** La postura de nombrar a una organización inteligente en un sistema, llevó a ciertas consideraciones clave. Comparte tu opinión al respecto.
- A.5.3.** Elabora un ensayo tomando en cuenta el tema de las organizaciones sin límites y su relación con las organizaciones virtuales.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es la organización formal.
2. Menciona la importancia de la organización informal.
3. Explica qué es la organización mecanicista.
4. Explica qué es la estructura simple.
5. Explica qué es la estructura funcional.
6. Cuál es la importancia de la estructura de equipos.
7. Qué son las organizaciones sin límites.
8. Explica las características de la organización virtual
9. Qué es la organización modular.
10. Explica por qué se habla de una organización que aprende.



Examen de autoevaluación

1. Es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

- a. Organización mecanicista
- b. Organización funcional
- c. Organización formal
- d. Organización informal.

2. Representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre sus integrantes, a quienes responsabiliza por lograr y cumplir los fines de la mejor manera posible.

- a. Organización mecanicista
- b. Organización funcional
- c. Organización formal
- d. Organización informal

3. Tiene un bajo nivel de departamentalización, se establece poca formalización y la autoridad se encuentra centralizada en una sola

- a. Estructura funcional
- b. Estructura divisional
- c. Estructura simple
- d. Estructura de equipos

4. Son reconocidos y promovidos por la organización formal, son un medio rápido de transmisión de información

- a. características de la organización formal
- b. características de la organización informal
- c. características de la organización mecanicista
- d. características de la organización orgánica



5. La exagerada especialización de las funciones de los hombres genera enfermedades psicológicas y físicas e impide el desarrollo de las capacidades individuales.

- a. Ventajas de la organización formal
- b. Desventaja de la organización formal
- c. Desventajas de la organización formal
- d. Ventajas de la organización informal

6. Es una estructura más adaptable y flexible. En vez de tener trabajos y reglamentación estandarizada es flexible, permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades de ésta.

- a. Organización formal
- b. Organización informal
- c. Organización mecanicista
- d. Organización orgánica

7. Es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización.

- a. Organización formal
- b. Organización informal
- c. Organización mecanicista
- d. Organización orgánica

8. Es sencilla en cuanto a sus relaciones de autoridad responsabilidad, tienen pocos niveles jerárquicos, no es complicado reconocer los aspectos que enlazan a los niveles, se establece por ello una supervisión directa en cuestión del trabajo. .

- a. Organización formal
- b. Organización informal
- c. Estructura simple
- d. Estructura funcional



9. Todo el conocimiento humano y sus habilidades, respecto a las actividades específicas, es consolidado, dando un profundo e invaluable conocimiento para la organización.

- a. Organización formal
- b. Organización informal
- c. Estructura simple
- d. Estructura funcional

10. Permiten que las organizaciones introduzcan productos en el mercado más rápidamente que con los sistemas en los que los expertos trabajan en secuencia.

- a. Estructura divisional
- b. Estructura de equipos
- c. Estructura simple
- e. Estructura funcional

11. Desventajas de la estructura matricial.

- a. Los miembros tienden a motivarse más y puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos jefes.
- b. No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades, la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los miembros tienden a motivarse más.
- c. Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida, haya mayor flexibilidad, autonomía en la organización y el doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- d. Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos jefes y sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.



12. Es una combinación de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas, siendo el uso de la tecnología un elemento clave en dicha organización.

- a. Organización sin límites
- b. Organización virtual
- c. Organización de red
- d. Organización modular

13. Se definió como una forma inteligente de organizar las situaciones de crecimiento autogenerado, simplificando los ciclos ordenados y flexibles de adaptación al medio complejo

- a. Organización sin límites
- b. Organización virtual
- c. Organización de red
- d. Organización modular

14. Las investigaciones indican que existe una relación cultura-calidad y cultura-desempeño de las personas que componen una organización. Dicha características es rescatada en la:

- a. Organización sin límites
- b. Organización virtual
- c. Organización de red
- d. Organización que aprende

15. Tipo de organización donde se entiende que el mundo está cambiando constantemente y que se debe estar a la par de los cambios, adaptarse a ellos y convertirse en una fuerza impulsora de los mismos.

- a. Organización sin límites
- b. Organización virtual
- c. Organización sin fronteras
- d. Organización que aprende



16. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

- a. Definición de procedimiento
- b. Definición de función
- c. Definición de proceso
- d. Definición de tareas

17. Proceso que está vinculado al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo.

- a. Proceso táctico
- b. Proceso de apoyo
- c. Proceso estratégico
- d. Proceso operativo



TEMA 6. ELABORACIÓN Y DOCUMENTOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Objetivo particular

El alumno identificará la clasificación y elementos de los manuales administrativos, así como la importancia de éstos en las organizaciones.

Temario detallado

- 6.1. Conceptos
- 6.2. Objetivos
- 6.3. Clasificación básica
 - 6.3.1. Por su naturaleza
 - 6.3.2. Por su área de aplicación
 - 6.3.3. Por su contenido
 - 6.3.4. Por su ámbito
- 6.4. Manual de organización
- 6.5. Manual de Procedimientos
- 6.6. Manuales técnicos
 - 6.1.1. Usuarios
 - 6.6.2. Análisis de diseño de sistemas de información
 - 6.6.3. Operación.

Introducción

La elaboración de los manuales administrativos para las organizaciones, necesitan estar bien documentados, justificados con precisión y con la mayor exactitud para evitar confundir a las personas que lo revisen o tengan necesidad de consulta.



6.1 Concepto

El manual administrativo es un documento generado para las organizaciones que contiene información importante para que dicha organización se desempeñe mejor en sus funciones, actividades y que sirva como un medio eficaz de comunicación entre los empleados.

6.2 Objetivos

- Establecen una visión mayor de toda la organización.
- Detectan la duplicidad de funciones y por lo tanto las evita.
- Sirven como guía para que se lleven a cabo tareas específicas por parte del personal, se busca la uniformidad en la realización del trabajo.
- Es un medio que da a conocer a la organización.
- Es un documento que facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- En estos documentos se establecen los cambios que las organizaciones enfrentan.
- Estipula la autoridad y responsabilidad que debe asumir cada puesto de trabajo.
- Es un documento que muestra información relevante para proveedores y clientes.

6.3 Clasificación básica

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa, para saber con qué tipo de manuales se deben elaborar o tener.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa, una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, inclusive un puesto.⁶⁹

⁶⁹ Véase, Julio Carreto, Blog: *Proceso Administrativo*, "Manuales administrativos", marzo de 2007, disponible en: <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales-administrativos.html>, recuperado el 03/12/08.



Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes.

El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse con la siguiente clasificación:

6.3.1 Por su naturaleza

Macroadministrativos: Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o solo a alguna de sus áreas.

Mesoadministrativos: Involucran a dos o más organizaciones o a un sector específico

6.3.2 Por su área de aplicación

(También llamados por su naturaleza referencia 6.3.1)

6.3.3 Por su contenido

De organización:

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una



descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

De procedimientos:

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De historia de la organización:

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimientos, logros, evoluciones de su estructura, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambiente laboral. La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso de organización, políticas, contenido múltiple.

De políticas:

También denominado de normas, estos manuales comprenden la guía básica que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

De contenido múltiple:

Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a: que se considere más accesible a su consulta, que resulte económicamente más viable, que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información, a una instrucción específica a nivel directivo.

**De puestos:**

Documentos que agrupan los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial de desempeño en un cargo.

De ventas:

Instructivo que integra información específica para apoyar las funciones de venta como: descripción de productos y/o servicios, mecanismos para llevarlos a cabo, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, análisis ambiental, división territorial y medición del trabajo.

De producción:

Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en área de fabricación.

De finanzas:

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

De personal:

Identificados también como de relaciones industriales de reglas del empleado o de empleo, esos manuales básicamente incluyen información sobre: prestaciones, servicios al personal y condiciones de trabajo.

De operación:

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas:

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc. de una organización.



6.3.4 Por su ámbito

Generales: Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos: Manuales que concentran un tipo de información, en particular ya sea de una unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o ya a una combinación de ellos. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizados en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

6.4 Manual de organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, así como canales de comunicación y coordinación de una organización, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

6.5 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que muestra de manera detallada la forma de realizar un trabajo desde su aspecto más general hasta lo más detallado posible, con la finalidad de perfeccionar el trabajo en cada puesto.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

6.6 Manual técnico

Es el documento que se genera para la organización, y que detalla las funciones operacionales, también permite dar a conocer a los integrantes de



la organización información general, así como orientar a los nuevos trabajadores que se integran a la organización.

Manual de adiestramiento o instructivo:

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario. Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

6.6.1 Usuarios

Se hace referencia a los posibles lectores y a quien va dirigido, podemos dividir a los lectores en diversas categorías:

Colegas técnicos: son aquellos que trabajan en la misma actividad, especialistas en actividades técnicas relacionadas.

Gerencia en línea: son aquellos que trabajan en la misma empresa y que están colocados en un nivel inmediato superior.

Ejecutivos: estos lectores tienen necesidad inmediata de información de un determinado tipo.

Usos posibles

Informar para un uso inmediato. Cuando el informe es entregado y utilizado de manera inmediata, sirve de base para emprender una acción: Cuando las decisiones administrativas suelen basarse en los informes.

Establecer prioridad sobre un descubrimiento: Cabe hacer la publicación de los resultados de la investigación, reservado para un uso posterior: El informe se puede utilizar para otros estudios.



6.6.2 Análisis y diseño de sistemas de información

Un informe es una comunicación escrita dirigida a una o más personas con un propósito esencialmente instructivo, respecto a un tema específico y preciso. El informe debe presentar de manera sistemática, los datos y resultados logrados a través de un estudio. Un informe es un instrumento valioso en el proceso de tomar decisiones, en el sentido de que contiene los elementos de juicio indispensables para orientar las acciones.

La realización cuidadosa de un informe y la utilidad de éste debe considerar los elementos

- Redacción adecuada
- Elección adecuada del material
- Presentación oportuna

6.6.3 Operación

Poner en práctica las recomendaciones es una responsabilidad conjunta de los jefes, ejecutivos, directores de las empresas con la respectiva planeación y coordinación hecha por el personal de asesoría, sistemas y procedimientos. Las modificaciones propuestas pueden abarcar desde la reestructuración total de los subsistemas de la empresa hasta la simple modificación de algunas partes de dichos subsistemas. De ahí la importancia de elaborar un programa para introducir las modificaciones y mejoras en las diferentes unidades administrativas, ya que la labor del analista de sistemas no termina con la entrega de un informe, el analista prepara un plan de acción y los pasos necesarios para preparar los manuales administrativos junto con la capacitación de quienes se integran el equipo de trabajo, diseña las formas requeridas para facilitar la acumulación de la información; las actividades de operación que son importantes para el éxito de nuevos procedimientos.



Bibliografía del tema 6

Fincowsky, Franklin y Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 2ª edición. México. McGraw Hill. 2004. 367 pp.

Robbins, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*. México., Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, 697pp.

Kendall, Kenneth y Julie Kendall. *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª. ed. México., Prentice Hall Hispanoamericana. 1997, 913 pp.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo usar y elaborar los manuales administrativos*, 2ª edición, México, ECAFSA. 2002, 181 pp.

_____ *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª edición, México, ECAFSA, 2002, 299 pp.

Gómez Ceja, Guillermo. *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*, México, McGraw Hill, 1997, 287 pp.

Actividades de aprendizaje

A.6.1. Elabora una opinión de la importancia que tienen los manuales administrativos para el funcionamiento de las empresas.

A.6.2. Elabora un cuadro comparativo de los manuales administrativos, para indicar sus diferencias.

A.6.3. Investiga en dos empresas acerca de los manuales administrativos que utilice y elabora un cuadro de similitudes y diferencias.



Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es un manual administrativo.
2. Menciona la importancia de contar con manuales administrativos en las organizaciones.
3. Explica por qué los manuales facilitan el reclutamiento y selección de personal.
4. Explica en qué consiste un manual de procedimientos
5. Explica cuál es la diferencia entre el manual de contenido múltiple y el manual de procedimientos
6. Menciona los beneficios de elaborar un manual de compras
7. Menciona qué es un manual técnico y los aspectos importantes de operación
8. Explica qué es un manual general y uno específico
9. Explica la importancia para las empresas de contar con un manual de historia de la organización.
10. Explica la clasificación básica de los manuales por su naturaleza.

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta

1. Sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar, transmitir ordenada y sistemáticamente la información de una organización
 - a. Procedimientos
 - b. Planes
 - c. Reglamentos
 - d. Manuales

2. Cuando hablamos de agilizar el estudio, comprensión de la organización y ayudar con la correcta realización del trabajo y a la uniformidad de las labores encomendadas al personal estamos hablando de
 - a. Referencia del manual
 - b. Descripción del manual
 - c. Objetivo del manual
 - d. Concepto del manual



3. Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o a alguna de sus áreas en forma específica.
 - a. Generales
 - b. Mesoadministrativos
 - c. Macroadministrativos
 - d. Microadministrativos

4. Son los documentos que contienen información de más de una organización.
 - a. Generales
 - b. Mesoadministrativos
 - c. Macroadministrativos
 - d. Microadministrativos

5. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
 - a. Manual de procedimientos
 - b. Manual de políticas
 - c. Manual de organización
 - d. Manual de específico

6. Es la expresión analítica a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
 - a. Manual de procedimientos
 - b. Manual de políticas
 - c. Manual de organización
 - d. Manual de general

7. Los manuales como documentos se clasifican según su ámbito en...
 - a. generales – específicos
 - b. generales - globales
 - c. específicos - globales
 - d. globales - particulares



A continuación se presentan unos reactivos, anota una **(F)** si consideras que es falso o una **(V)** si es verdadera la expresión.

1.	Es una política para la organización el establecer el grado de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos de la organización.	V	F
2.	Los manuales considerados como microadministrativos son documentos que contienen información de más de una organización.	V	F
3.	Un objetivo de los manuales es servir como un documento valioso para informar a proveedores, prestadores de servicios, usuarios y clientes con los que la organización interactúa.	V	F
4.	El manual de contenido múltiple es el documento que agrupa los principios y técnicas para la realización de una o más funciones en forma total o parcial del desempeño en un cargo.	V	F
5.	Un informe es una comunicación escrita dirigida a una o varias personas con un propósito esencialmente instructivo, respecto a un tema específico.	V	F
6.	Los manuales de finanzas son los que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación.	V	F
7.	Los manuales técnicos son utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.	V	F
8.	El proyecto debe presentar de manera sistemática, los datos y resultados logrados a través de un estudio.	V	F
9.	Un informe es un instrumento valioso en el proceso de tomar decisiones.	V	F



TEMA 7. GENERACIÓN DE PROYECTOS

Objetivo particular

El alumno identificará las etapas de la generación de proyectos con la finalidad de adaptarlas en las organizaciones desde una perspectiva profesional.

Temario detallado

- 7.1 Cómo elaborar un proyecto
 - 7.1.1 Fase de definición
 - 7.1.2 Fase de concepción
 - 7.1.3 Fase de construcción
 - 7.1.4 Fase de ejecución
- 7.2 Diferentes tipos de proyecto.

Introducción

En la actualidad las organizaciones requieren de proyectos que tengan una mejor metodología, que les permitan entender sus características y su estructura. Es importante mencionar que las organizaciones buscan una nueva forma de mejorar sus procesos, por ello, se plantean nuevas formas en el establecimiento de sus estructuras.

7.1 Cómo elaborar un proyecto

Para dar inicio al tema es necesario considerar el concepto de proceso, que se define como un sistema administrativo que permite la transformación de insumos en resultados finales llamados productos o salidas.

El proceso es considerado como la secuencia de actividades o tareas, que se ordenan en un conjunto de trabajo o procedimientos, los cuales involucran departamentos, áreas, máquinas y personas.



Cabe mencionar como ejemplos de procesos organizacionales a la reingeniería, al adelgazamiento y al facultamiento.

Por proyecto organizacional se debe comprender el proceso de adaptación de una estructura de la organización con el fin de que éstas logren sus metas.

Los proyectos que realizan las organizaciones son los que incluyen acuerdos totales o parciales, entre estos encontramos las fusiones y adquisiciones, otra es la que depende de los contratos y en estas se incluyen las asociaciones, las franquicias, los consorcios y las alianzas estratégicas por mencionar algunas.

Por lo tanto, la elaboración de proyectos es una metodología que busca establecer un orden lógico de los pasos a seguir para concretar de la forma más efectiva determinados objetivos. Es un instrumento que nos aproxima pero no asegura que se logrará el éxito. En el sentido de impulsar procesos de desarrollo, con la utilización de esta metodología, lo que se busca es conocer y controlar las variables, de reducir los errores o incertidumbre que encontramos en una dinámica y compleja realidad.

No existen metodologías que logren o aseguren el éxito, ya que no se puede dar un conocimiento y control absoluto de todas las variables y todos los factores. De esta manera es posible sostener que las problemáticas actuales en las organizaciones tienen que ser enfrentadas de manera que permitan encontrar las alternativas de solución más óptimas. Por ello, es recomendable una aproximación de manera participativa, multidisciplinaria e integral en la generación de proyectos.

7.1.1 Fase de definición

La fase de definición conlleva la preparación inicial del proyecto, se establece una planeación adecuada para dar inicio con el mismo.



Debe ponerse atención en cada una de las etapas de su integración para establecer un proyecto en el que se consignen los requerimientos, fases y procedimientos correctos.

7.1.2 Fase de concepción

Durante la fase formativa se definen con claridad los objetivos, se selecciona el tipo de organización y se asigna la responsabilidad al administrador del proyecto.

Se tiene que delimitar un universo de trabajo para evaluar el nivel técnico requerido para manejar las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades que se tengan de acuerdo con las prioridades de la organización.

Es necesario conocer de manera general los procesos, funciones y actividades del área donde se va a actuar, con la finalidad de definir la estrategia a seguir para recabar la información, identificar sus fuentes, las actividades por seguirse, alcances y los instrumentos requeridos para llevar a cabo el estudio; en general prever las acciones y estimar los recursos que se presupuesten para efectuar el proyecto.

La planeación del proyecto se realiza con el fin de prever los problemas a los que se pueda enfrentar cualquier organización y asegurar que se cuente con los recursos apropiados en el momento oportuno. Esto significa que todos los interesados en el proyecto podrán participar en la planeación, la cual puede exigir tiempo y costos altos, en especial si no se explican con claridad los detalles de las tareas o actividades que deben ejecutarse.

7.1.3 Fase de construcción

En esta fase se considera la parte operativa, debe estar conformado el equipo de trabajo que será responsable del proyecto. En este momento comienza la elaboración del trabajo.



Se debe realizar una etapa de seguimiento que permita revisar el avance del proyecto para ir actualizando los planes del mismo y supervisar al equipo que asume las responsabilidades administrativas.

La tarea más interesante y desafiante de todas es involucrarse en los cambios propuestos en el trabajo que permitan lograr los objetivos del proyecto.

En esta etapa se considera el establecimiento de programas de trabajo, que son los documentos que llevarán en su contenido aspectos como: identificación, nombre del proyecto, responsables, áreas del universo estudiado, actividades que tienen que darse para recabar la información, fases, definición del orden secuencial en que se realizarán las actividades junto con las fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase, reportes de avance en donde se establezca el seguimiento de las acciones y el espacio de tiempo para informar de los avances.

7.1.4 Fase de ejecución

Representa el conjunto de tareas y actividades que permiten la realización del proyecto. Responde, ante todo, a las características técnicas, específicas de cada tipo de proyecto y supone gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar el proyecto en cuestión. Cada tipo de proyecto responde en este punto a su propia tecnología.

Una vez recabados los elementos que podemos llamar preliminares para llevar a cabo el proyecto de estudio, debe prepararse un documento.

Este documento es una propuesta técnica, que a su vez debe incluir:

Naturaleza que es el tipo de estudio que se pretende realizar, el **alcance** que es el área de aplicación, tomar en cuenta los antecedentes que es el recuento de esfuerzos anteriores, **objetivos** claros que se desean alcanzar, estrategias



para orientar los cursos de acción y asignación de recursos, establecer una **justificación** que es la demostración de la necesidad de efectuar las acciones, e iniciativas necesarias para su consecución, **recursos** como son los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos que se necesitan para desarrollarlo, estimación global y específica de los recursos financieros que demanda su ejecución, **resultados**, es decir, los beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y servicios, el clima organizacional y las relaciones con el entorno y la información complementaria, material e investigaciones que sirven como elementos de apoyo.

7.2 Diferentes tipos de proyecto

Los proyectos son internos o externos. Los internos son los relacionados con la empresa, las principales diferencias aparecen en la etapa de planificación, en los proyectos externos existen un conjunto de acciones que se relacionan con la necesidad de presentar una oferta al cliente y lograr la adjudicación del contrato en competencia con otras empresas.

Si, por la razón que fuere, el contrato no se consigue, el proyecto queda cancelado antes de haberse comenzado y carece de sentido preocuparse de cómo debe ser gestionado. La exigencia comercial tiene un carácter prioritario para las empresas, siendo la consecución del contrato el paso necesario para poder realizar el proyecto.

Cuando se abordan proyectos complejos, la consecución del resultado final depende de la realización armónica del conjunto de las etapas pertinentes con ayuda de los medios y recursos materiales, humanos requeridos en cada momento. La concepción de las fases que han de ejecutarse, el orden lógico de las actividades mismas y precisan de un conocimiento de las tecnologías que requiere el proyecto, de una experiencia que permita prever y superar las dificultades que en la práctica suelen suscitarse.



Bibliografía del tema 7

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 2ª ed. México, Mc Graw Hill. 2004, 367pp.

Robbins Stephen P. *Administración, teoría y practica*. 3ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana. 2002. 468 pp.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R.; *Administración*, 6ª ed., México, Editorial PrintceHall. 1996, 688 pp.

Gómez Ceja, Guillermo. *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill. 1997, 287 pp.

Kendall Kenneth y Kendall Julie. *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed. México, Printce Hall Hispanoamericana. 1997, 913 pp.

Actividades de aprendizaje

A.7.1. Investiga qué es la reingeniería y como la tecnología informática permite su realización, emita su opinión.

A.7.2. Los proyectos organizacionales se relacionan con la subcontratación, investiga al respecto y emite tu opinión.

A.7.3. Investiga dos proyectos de empresas con la finalidad de compararlos en su fase de construcción, y elabora un cuadro comparativo.

Cuestionario de autoevaluación

1. Explica qué es un proyecto organizacional.
2. Explica qué es un proceso.
3. ¿Qué relación existe entre proceso y proyecto?
4. Menciona la importancia de contar con proyectos bien estructurados.
5. Explica por qué los proyectos tienen una fase de concepción.



6. ¿Por qué se debe realizar una correcta planeación del proyecto?
7. Explica en qué consiste la fase de ejecución.
8. Por qué es recomendable que la generación de proyectos, se haga participativa y multidisciplinariamente.
9. Por qué cada tipo de proyecto requiere establecer estrategias diferentes.
10. Qué es un proyecto externo

Examen de autoevaluación

1. Es una metodología que busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos a seguir para concretar de la manera más efectiva posible determinados objetivos.
 - a. Elaboración de procesos
 - b. Elaboración de procedimientos
 - c. Elaboración de manuales
 - d. Elaboración de proyecto.

2. Es la fase formativa donde se definen con claridad los objetivos, se selecciona el tipo de organización y se asigna la responsabilidad al administrador del proyecto.
 - a. Fase inicial
 - b. Fase de concepción
 - c. Fase de definición
 - d. Fase de ejecución.

3. En esta fase operativa ya debe estar conformado el equipo de proyecto. En este momento comienza el trabajo en el proyecto.
 - a. Fase construcción
 - b. Fase de concepción
 - c. Fase de definición
 - d. Fase de ejecución.



4. Son los documentos que llevarán en su contenido aspectos como: identificación, nombre del proyecto, responsables, áreas del universo estudiado, junto con las fechas asignadas para iniciar y terminar cada fase.

- a. Proyectos
- b. Programas
- c. Reportes
- d. Recomendaciones

5. Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto.

- a. Fase construcción
- b. Fase de concepción
- c. Fase de definición
- d. Fase de ejecución.

A continuación se presentan las siguientes oraciones; determina si son falsas o verdaderas, anota una **(F)** si es falsa y una **(V)** si consideras que es verdadera

1.	El proyecto es considerado como la secuencia de actividades o tareas, que se ordenan en un conjunto de trabajo.	V	F
2.	Por proyecto organizacional se debe comprender el proceso de adaptación de una estructura de la organización con el fin de que éstas logren sus metas.	V	F
3	La elaboración de proyectos es un instrumento que nos aproxima pero no asegura que se logrará el éxito.	V	F
4.	En la fase de definición se considera la parte operativa, debe estar conformado el equipo de trabajo que será responsable del proyecto.	V	F
5.	La planeación del proyecto se realiza con el fin de prever los problemas a los que se pueda enfrentar cualquier organización.	V	F



TEMA 8. CONSULTORÍA Y ASESORÍA

Objetivo Particular

El alumno identificará las diferencias entre consultoría y asesoría, así como el proceso que sigue la consultoría para que lo aplique en su vida profesional.

Temario detallado

- 8.1. Asistencia técnico-informática-administrativa
- 8.2. Características de los consultores
- 8.3. Alcance
- 8.4. Tipo de organización
- 8.5. Gestiones de asistencia
- 8.6. El servicio de consultoría
- 8.7. Proceso de la consultoría
- 8.8. Procedimiento general para la prestación del servicio
 - 8.8.1. Elaboración de propuestas de estudio
 - 8.8.2. Convenios y contratos
 - 8.8.3. Honorarios, comisionistas o trabajador

Introducción

En este tema se establecen los conceptos de asesoría y consultoría que permiten referirnos a los aspectos de cómo diagnosticar los problemas a los que se enfrentan las organizaciones, quienes toman decisiones en las empresas requieren información de expertos en la materia, por ello, a partir de las necesidades que tengan las organizaciones se buscan las soluciones que la consultoría pueda ofrecer.



8.1 Asistencia técnico- informática- administrativa

Son servicios a los cuales recurren los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos en el momento en que consideran que su organización está atravesando por alguna situación problemática relacionada con la administración, la aplicación de la tecnología, la informática, los aspectos técnicos del trabajo, los procedimientos, las políticas, los sistemas, etc. Por lo que requieren de ayuda profesional para afrontar dicho problema.

Estos servicios de asistencia técnica, informática y administrativa se dan de manera externa o interna.

Los objetivos que persigue la asistencia técnico- informática- administrativa con este tipo de servicios es facilitar la detección y comprensión de los problemas dentro de una organización, y proporcionar las posibles soluciones que sean viables para implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad.

También contribuir al desarrollo de los recursos productivos de una organización, procurando mejorar la eficiencia de su gestión financiera. En la práctica, se alcanza este objetivo ayudando a la empresa a incrementar su capacidad humana e institucional para diseñar e implementar mejores políticas y que sus estructuras sean más eficaces.

El servicio de asistencia técnica, informática y administrativa es proporcionado por un grupo de especialistas que trabajan dentro de la organización y destacan por sus habilidades, iniciativa y experiencia, la cual facilita las investigaciones que realicen dentro de ésta, para proponer y poner en práctica medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar su estructura, sus funciones, los planes y programas que se requieran, mejores procedimientos, sistemas o proyectos.



La asistencia técnica cuenta con ciertas ventajas:

- El grupo formado es gente de la propia empresa que la conoce a fondo y esto permite que no solo consideren aspectos técnicos sino también de cultura organizacional.
- Existe mayor cooperación por parte de los otros departamentos debido a que se identifican con el grupo de asesores, esto permite ahorrar los tiempos en la indagación de información y en la implementación de los cambios.

La asistencia técnica también acarrea ciertas desventajas

- Los grupos de trabajo que se desarrollan para este fin son temporales o eventuales.
- Que el grupo se emplea en la realización de su labor con la misma remuneración.
- Que el grupo genere en otros departamentos conflictos.

Concepto de consultoría

Actividad multidisciplinaria que ha de adaptar el ejercicio profesional a las necesidades técnicas e integrales de proyectos, siendo una modalidad de ejercicio profesional independiente.

“Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente”.⁷⁰

Considerando aspectos básicos de la consultoría se puede mencionar que es un esfuerzo organizado por personas especialmente entrenadas y experimentadas, para ayudar a resolver problemas administrativos y mejorar las operaciones de una organización, a través de la aplicación de juicios

⁷⁰ Edgar Schein, *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1970, p. 9.



objetivos basados en el conocimiento especializado y en un análisis sistemático de hechos.

Por otra parte también es un servicio de consejería independiente, provee conocimientos profesionales para diagnosticar problemas administrativos, pero que no ofrece soluciones milagrosas a problemas gerenciales muy difíciles.

8.2 Características de los consultores

Las características que debe tener un consultor, que son el reflejo de su imagen y desempeño profesional, son:

Conocer el proceso de consultoría, tener conocimientos técnicos, habilidades requeridas de comunicación, administrativas, interpersonales y técnicas, credibilidad, integridad, personalidad y ser una persona con ética profesional.

Los conocimientos acerca del proceso de consultoría son obtenidos por medio de la experiencia en la resolución de problemas y en la toma de decisiones. El consultor debe poseer un conocimiento cabal de la organización y su funcionamiento global; y cuanto más esté asociado a los éxitos de la organización y no a sus fracasos, más elevada será su credibilidad.

8.3 Alcance

El alcance es considerado como el área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.

Existen diferentes áreas de consultoría, en ingeniería, contable, administrativa, de publicidad, consultores políticos, informática, por mencionar algunos. Para llevar acabo el trabajo de consultoría es necesario recabar la información necesaria que permita conocer a la empresa de una manera integral, para realizar un diagnóstico sobre sus métodos de operación y se diseñen los sistemas que se consideren más adecuados para un mejor funcionamiento.



El punto más destacado se relaciona con las habilidades y competencias del consultor, si es contratado para realizar un trabajo para el cual no cuenta con los conocimientos requeridos o suficiente experiencia, deberá aclarar sus limitaciones en ese sentido.

Es necesario que el consultor cuente con un código de ética que incluya compromiso con el cliente, honestidad demostrando vocación de servicio, reconociendo con integridad y responsabilidad las aportaciones que permitan un éxito en las organizaciones.

8.4 Tipo de organización

Se refiere básicamente a la organización que de manera independiente presta sus servicios a otras empresas, conocido como agencias de consultoría que ofrecen un servicio profesional y que buscan colaborar con los clientes en la búsqueda de soluciones óptimas para que se refleje en un mejor funcionamiento de su organización.

8.5 Gestiones de asistencia

La asistencia técnica se realiza dependiendo de la situación a resolver, este proceso consta de las siguientes etapas:

Recabar la información: Es la búsqueda de información ya sea interna o externa que pueda ayudarnos a detectar el problema que se da dentro de la propia organización.

Justificación: En esta etapa se establece el porqué del estudio, es decir, la razón por la cual se realiza el estudio.

Autorización: En esta etapa el plan de trabajo que se va a realizar se presenta a la alta dirección para que se tome la decisión de autorizarlo.



Ejecución: Esta fase es similar a la de integración y dirección en el proceso administrativo, aquí se realiza la investigación para hacer el proyecto.

Presentación de resultados: Aquí se presenta el proyecto ya concluido ante la alta dirección que funge como responsable, se entregan los reportes de los avances logrados, es en esta parte donde se pueden hacer las modificaciones pertinentes.

Puesta en práctica: En esta fase se implanta el proyecto y continuamente se preparan informes para notificar los avances del proyecto.

Dependiendo de la posición que ocupe un asesor técnico dentro de la estructura del organismo, será el tipo de autoridad que éste posea.

8.6 Servicio de consultoría

Es aquel servicio que brinda un profesional proveniente de otra empresa, de una agencia consultora o puede ser un servicio que ofrece un especialista por cuenta propia, con el propósito de diagnosticar situaciones que no permiten el correcto funcionamiento que enfrenta la organización para poder proponer posibles soluciones.

Los empresarios tienen diferentes problemas en la administración y operación de sus empresas, pero la mayoría de las ocasiones están conscientes que necesitan hacer algo, pero no saben exactamente qué y cómo hacerlo, por lo tanto, los consultores son los encargados en ofrecer los siguientes servicios: Resolver una necesidad o un problema específico, asistencia en diagnóstico, implantar o mejorar sistemas y procesos, consultoría general profesional, capacitación y actualización constante del personal.

8.7 Proceso de consultaría

Cuando es contratado el servicio de un consultor cabe la posibilidad de que sea solo para asesorar en un proyecto a corto plazo, o puede ser que la empresa



se vea en la necesidad de realizar cambios en sus procesos o procedimientos o hasta en su propia estructura, es por ello, que los directivos en las organizaciones detectan síntomas, no causas y necesitan ayuda para diagnosticar sus problemas. Cada persona ve de cierta manera sus situaciones que vive en el aspecto laboral, es por eso que se necesita que personas ajenas a la organización la examinen y vean lo que uno no puede observar o detectar.

Es importante mencionar que los consultores tienen que trabajar con algunos integrantes de la empresa ya que son ellos los que conocen los aspectos de la organización. Para obtener ventajas, las organizaciones necesitan mayor efectividad y requieren diagnosticar sus fortalezas y debilidades.

Para que el cliente se comprometa a un nuevo rumbo de acción debe estar activamente involucrado en la generación del cambio.

Es una responsabilidad prioritaria del consultor el traspasar al cliente destrezas de diagnóstico y de esa manera ayudar para que futuros problemas puedan ser resueltos.

El proceso de consultoría pasa por una serie de fases

1. Entrada: Se ha detectado la necesidad de cambio en una organización. Se descubre un problema. Una persona o un grupo de la organización buscan a alguien capaz de examinar el problema o facilitar el cambio.

2. Inicio o Partida: El facilitador o consultor inicia trabajando para clarificar los asuntos relativos al problema y encontrar las alternativas para un posible de cambio.

El contrato de consultaría es la decisión, formal sobre el tiempo, los servicios que se prestarán, así como la forma de pago.



El “contrato psicológico”, informal, incluye las expectativas implícitas o explícitas del cliente respecto a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener como resultado de la consultoría.

Generalmente la relación se inicia con el acuerdo implícito que el consultor ayudará y el cliente recibirá ayuda. Las áreas de ambigüedad de rol suelen apuntar a cómo se desempeñarán estos roles.

3. Diagnóstico y Retroalimentación: El consultor recoge información sobre el problema y ofrece retroalimentación a quienes toman las decisiones y tienen a su cargo el proceso de cambio. En el diagnóstico, el consultor debe detectar y conocer la política de la organización. Esto supone saber acerca de procesos mediante los cuales individuos diversos, pero interdependientes, o grupos de interés, ejercen poder y acumulan fuerzas para influir sobre las metas, criterios o procesos usados en la toma de decisiones a fin de beneficiar sus propios intereses o propósitos.

La importancia del análisis de las políticas de la organización radica en que la consultoría más que una intervención puntual y funcional, es una actividad sistémica que afecta a varios aspectos de la organización.

4. Planificación de las acciones

Aunque el consultor crea en el estado futuro de la empresa y de la necesidad de construir, en conjunto con los miembros de la organización, razones de orden y de procedimiento indican que es necesario planificar las acciones implicadas en la intervención. Los factores tiempo, espacio y recursos son claves para llevar a cabo la planificación.

5. Intervención

Corresponde a la puesta en práctica de manera ordenada las recomendaciones y sugerencias que conforman el plan de acción diseñado en la fase anterior. En esta etapa es necesario ver las formas de transferencia, definir los grupos objetivo a que será dirigida de manera preferente la consultoría. No debe



olvidarse que la consultoría es una estrategia compleja de aprendizaje que debe partir desde la cúspide de las organizaciones, es decir, de sus directivos, que debe involucrar a los miembros de ella y que para alcanzar éxito en el logro de sus objetivos deben emplearse las herramientas de las ciencias del comportamiento. Esta idea corresponde a la tarea de impulsar el cambio organizacional.

6. Evaluación

El consultor ayuda a quienes deciden y a sus colaboradores a evaluar los avances del proceso de cambio por medio de un proceso de evaluación grupal.

7. Adopción

Se refiere a que los miembros de la organización aceptan hacerse cargo del cambio, y por lo tanto, el cambio es implementado a través de la organización.

8. Separación

El agente de cambio se prepara al dejar la organización en la que se realiza el esfuerzo de cambio. Como parte del proceso de cambio, el consultor trabaja para retirarse de la organización mientras se asegura, que las mejoras continuarán después de su partida. Este paso es posible porque el conocimiento y las habilidades del agente de cambio han sido transferidos a los miembros de la organización.

8.8 Procedimiento general para la prestación del servicio

Se requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Por ello, se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consigan todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.



Una serie de etapas que de manera sencilla se explican, permitirán aclarar el procedimiento para la prestación del servicio requerido:

1. Contacto: El estudio de una empresa es consecuencia de un contacto entre consultor y un posible cliente. Las formas más comunes en que puede contactarse a un consultor son por recomendación del servicio, por la opinión de algún contacto el cual ya experimentó con el servicio o por la publicidad a través de los medios de comunicación.

Otras formas de contactar a un consultor son la búsqueda directa, presentación espontánea, es decir el consultor se presenta a ofrecer sus servicios, trabajos anteriores con los clientes.

Al contactar al consultor se acuerdan los siguientes aspectos:

El tipo de servicio que se solicita, la visita a la empresa consultora para verificar su formalidad, establecer el cierre del contrato, definir precio y forma de pago y desarrollo de un programa.

2. Presentación: En esta etapa el consultor debe estar consciente que antes que su producto (conocimientos, experiencia, equipo, etc.) está la forma de venderse en ese momento. La habilidad que demuestre el consultor será en cierta medida el o los servicios por los que se interesará la empresa.

3. Alternativas de actuación: La administración en cualquier empresa sea micro, pequeña, mediana o grande necesita vender la idea de contratar los servicios de consultoría y crear la conciencia de los beneficios que aportará a la organización, esta es labor de las agencias consultoras.

4. Manejo de proyectos: La mayoría de las empresas consultoras manejan más de un proyecto, es decir, tienen más de un cliente a la vez, por lo tanto, es importante que determinen ciertas medidas de control y que definan claramente las estrategias adecuadas para poder dar un servicio y llevar los proyectos no solo técnicamente, sino profesionalmente con calidad.



5. Seguimiento y control: En esta etapa se busca tener un control del proyecto el cual responsabiliza al asesor de que se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido y se cumplan los objetivos, lo cual garantizará que más adelante se soliciten nuevamente sus servicios.

6. Presentación de resultados: Es la etapa final del proyecto y debería ser el inicio de una buena relación por parte de la organización con la empresa consultora. En esta etapa se lleva a cabo la reunión final de todos los estudios y resultados elaborados en la empresa, junto con el material que se utilizó así como los cambios que se implantaron, un documento completo con las sugerencias y recomendaciones para continuar con éxito lo aplicado.

8.8.1 Elaboración de propuesta de estudio

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

8.8.2 Convenios y contratos

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo.



8.8.3 Honorarios, comisionista o trabajador

Los honorarios son pactados bajo contrato para las empresas encargadas de la consultoría o consultor independiente.

Comisionista o trabajador quien ofrece su servicio en la acción auxiliar de apoyo para la propia organización y su remuneración está implícita en el desempeño de sus funciones.

Bibliografía del tema 8

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 2ª ed., México, McGraw Hill, 2004, 367 pp.

Robbins, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*. 4ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, 697 pp.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R.; *Administración*, 6ª ed., México, Printce Hall., 1996, 688 pp.

Gómez Ceja, Guillermo, *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 1997, 287 pp.

_____, *Planeación y organización de empresas*. 8ª ed., México, McGraw Hill, 1994, 431 pp.

Kendall Kenneth y Julie Kendall, *Análisis y diseño de sistemas*, 3ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 913 pp.

Schein Edgar. H., *Consultaría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1970. 163 pp.



Actividades de aprendizaje

- A.8.1.** Elabora un mapa mental con los elementos del procedimiento general para la prestación del servicio.
- A.8.2.** Investigar en una empresa de consultoría la forma de contratación que ofrece, obtén tus conclusiones al respecto.
- A.8.3.** Investigar en una empresa que proporcione servicio de consultoría los tipos y servicios que ofrece.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define consultoría.
2. Explica cuál es la diferencia entre consultoría y asesoría.
3. Menciona las características del consultor.
4. Explica qué son las gestiones de asistencia
5. Menciona qué es el servicio de consultoría.
6. Qué es la asistencia técnico- informática- administrativa.
7. Cuáles son las ventajas de la asistencia técnica.
8. Cómo se lleva acabo el proceso de consultoría
9. En qué consiste la elaboración de propuestas de estudio
10. En el proceso de consultoría se tiene una fase de alternativas de actuación, ¿A qué se refiere?

Examen de autoevaluación

1. El grupo formado es gente de la propia empresa que la conoce a fondo y esto permite que no solo consideren aspectos técnicos sino también de cultura organizacional.
 - a. Desventaja de la asesoría.
 - b. Desventaja de la consultoría
 - c. Ventaja de la asesoría
 - d. Ventaja de la consultoría



2. Es proporcionado por un grupo de especialistas que trabajan dentro de la organización y destacan por sus habilidades y experiencia

- a. Servicio independiente
- b. Servicio de consultoría tendencia
- c. Asistencia técnica
- d. Asesoría .externa

3. Actividad multidisciplinaria que dispone a adaptar el ejercicio profesional a las necesidades técnicas integrales de proyectos, siendo una modalidad de ejercicio profesional en situación de independencia.

- a. Programación
- b. Consultoría
- c. Asistencia técnica
- d. Asesoría .interna.

4. En esta etapa se plantea el porqué del estudio, es decir, la razón por la cual se realiza el estudio.

- a. Autorización
- b. Ejecución
- c. Justificación
- d. Puesta en práctica

5. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

- a. Información de proyectos
- b. Investigación interna
- c. Elaboración de propuesta de estudio
- d. Anteproyecto

6. Incluye las expectativas implícitas o explícitas del cliente respecto a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener como resultado de la consultoría.



- a. Contrato informal.
- b. Contrato formal
- c. Contrato psicológico
- d. Convenio

7. En esta etapa se lleva acabo la reunión final de todos los estudios elaborados en la empresa, junto con el material que se utilizó.

- a. Presentación de Información
- b. Presentación de resultados
- c. Presentación preliminar
- d. Presentación del proyecto

8. Al contactar al consultor se acuerdan los siguientes aspectos:

- a. Visita a la empresa consultora para verificar su formalidad y solicitar información
- b. El tipo de servicio que se solicita y establecer el cierre del contrato
- c. Desarrollo de un programa informal y presentación preliminar del estudio
- d. Definir forma de pago y presentación del proyecto

9. Los consultores ofrecen algunos servicios como:

- a. Resolver una necesidad o un problema específico y solo a empresas grandes.
- b. Asistencia en diagnósticos y honorarios muy altos.
- c. Consultoría general profesional, implantar y mejorar en sistemas y procesos
- d. Actualización constante del personal y tomar decisiones para las empresas.



10. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

- a. Programa de asistencia.
- b. Plan de consultoría.
- c. Elaboración de proyectos.
- d. Elaboración de propuesta de estudio.

A continuación se expresan ciertas oraciones, anota una (F) si consideras que es falsa o una (V) si consideras correcta la oración.

1.	Una desventaja de la asistencia técnica es que el grupo formado es gente de la propia empresa que la conoce a fondo.	V	F
2.	Las características de un técnico asesor son tener conocimientos técnicos, habilidades requeridas de comunicación, administrativas, interpersonales y técnicas, credibilidad, integridad, personalidad y ser una persona con ética profesional.	V	F
3.	Es una desventaja de la asistencia técnica cuando el grupo formado es gente de la propia empresa que la conoce a fondo y esto permite que no solo consideren aspectos técnicos sino también de cultura organizacional.	V	F
4.	En el proceso de consultoría la adopción se refiere a que los miembros de la organización aceptan hacerse cargo del cambio, y por lo tanto, el cambio es implementado a través de la organización.	V	F
5.	En la etapa de seguimiento se busca tener un control del proyecto el cual responsabiliza al asesor de que se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido y se cumplan los objetivos.	V	F



Bibliografía Básica

Amador Posadas, Juan Pablo “Administración y gerencia”, material en línea, disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/administracionjpa.htm>.

_____ “Teoría General de Sistemas, TGS”, en línea, disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas

Daft, Richard L. Dorothy Marcia. *Introducción a la administración*, 4^a edición, México, Thomson Education, 2006.

Claude, S. George, y Ma. de Lourdes Álvarez Medina, *Historia del pensamiento administrativo*, 2^a ed., México, Pearson/Prentice Hall, 2005.

Chiavenato, Idalberto, *Administración, proceso administrativo*, 3^a edición, Bogotá, McGraw Hill, 2001.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7^a edición, México, McGraw Hill, 2006.

Fincowsky, Franklin y Enrique Benjamín. *Organización de empresas*, 2^a ed., México, McGraw Hill, 2004.

_____. *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*, México, FCA-UNAM. 1990.

Gómez Ceja, Guillermo. *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*, México, McGraw Hill, 1997.

Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y organización de empresas*. 8^a ed., México, McGraw Hill, 1994.

Hampton, David, Charles Summer, y Ross Webber, *Manual de desarrollo de recursos humanos*, México, Trillas. 2002.

Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la administración*, 4^a edición, México, McGraw Hill, 2004.

Ishikawa, Kaoru, *Qué es el control total de calidad*, Bogotá, Norma, 1986.

Kendall Kenneth y Julie Kendall. *Análisis y diseño de sistemas*, 3^a ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, 7^a edición, México, Mc Graw Hill, 2004.



Koontz, Harold y Heinz Wehrich, *Administración*, 13ª ed., México, McGraw Hill, 2008.

Luftman, N. Jerry. *La competencia en la era de la información*, México. Oxford UP, 2000.

Montana, Patrick. *Administración*, México, CECSA. 2005.

Münch Galindo, Lourdes *Fundamentos de administración*. 5ª edición. México, Trillas. 2001.

Peralta, Manuel, "Sistema de información", material en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

Oliveira da Silva, Reynaldo. *Teoría de la administración*, México. Thomson Education. 2002.

Terry, George y Franklin Stephen. *Principios de administración*, México, CECSA. 2007.

Robbins Stephen P. y David de Cenzo. *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. 3º edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 2002.

Robbins, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*. 4ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo usar y elaborar los manuales administrativos*, 2ª edición, México, ECAFSA. 2002.

_____ *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3ª edición, México, ECAFSA, 2002.

Schein Edgar. H. *Consultaría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1970.

Stoner, Freeman, Gilbert J.R.; *Administración*, 6ª ed., México, Editorial PrintceHall. 1996.



Respuestas a los exámenes de autoevaluación
Administración básica

	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6		Tema 7		Tema 8	
1.	a	a	c	c	c	d	F	d	V	c	F
2.	c	d	d	a	c	c	F	b	V	c	F
3.	b	b	b	b	c	d	V	a	V	b	F
4.	d	b	b	d	b	c	F	b	F	c	V
5.	b	d	d	d	c	c	V	d	V	c	V
6.	d	b	b	b	d	a	V			c	
7.	b	b	c	c	c	a	F			b	
8.	b	c	d	d	c		F			b	
9.	c	d	d	a	d		V			c	
10.	d	b	b	b	b					d	
11.	b				d						
12.	b				b						
13.	b				c						
14.					d						
15.					d						
16.					c						
17.					c						