



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Fundamentos de Administración

Apunte  
electrónico



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **COAUTORES**

Mtra. Edith Candelas Ramírez  
Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Mtra. María Evelia García Ortíz  
Lic. Martha Patricia García Chavero  
Mtra. Mercedes García González

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

L.P. María Cristina Rico León  
Mayra Lilia Velasco Chacón  
L.P. Cecilia Hernández Reyes

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. José Alfredo Escobar Mellado

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno se introduzca al estudio de la administración, comprendiendo cómo y por qué surgió como disciplina, las aportaciones fundamentales de las principales corrientes o escuelas que iniciaron su consolidación como tal, particularmente la corriente del proceso administrativo, y su relación con las áreas funcionales, así como los fundamentos de la administración estratégica, y de la responsabilidad social tanto de las empresas como del administrador profesional.

## TEMARIO OFICIAL

**(64 HORAS)**

	Horas
1. La administración y las organizaciones	8
2. Historia y Evolución de la Administración	8
3. Proceso Administrativo	12
4. Áreas funcionales de la Organización	12
5. La Administración en el Entorno Global	8
6. Fundamentos de la Planeación Estratégica	8
7. Ética y Responsabilidad Social	8
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

# INTRODUCCIÓN GENERAL

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

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

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

Asimismo, conocerás las funciones básicas de la administración, las cuales deben ser desarrolladas por los administradores encaminadas al logro de los objetivos, así como los diferentes roles administrativos que desempeñan los administradores sin importar la denominación del puesto.

La **Unidad 2** está destinada a permitirte dar un viaje a través del tiempo e ilustrarte en la forma en que la administración se ha manifestado desde las civilizaciones antiguas (antes de Cristo) hasta nuestros días. Esto te permitirá distinguir la manera en que ha evolucionado el pensamiento administrativo y con ello la práctica administrativa. También, a través de este recorrido, te darás cuenta de sus principales enfoques a través de la historia.

La **Unidad 3** te permitirá introducirte en el comienzo del estudio de la práctica administrativa. El proceso administrativo es el tema central y es considerado, desde la escuela clásica, como el principal y único motor que nos dejará aplicar a la administración como una herramienta técnica.

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

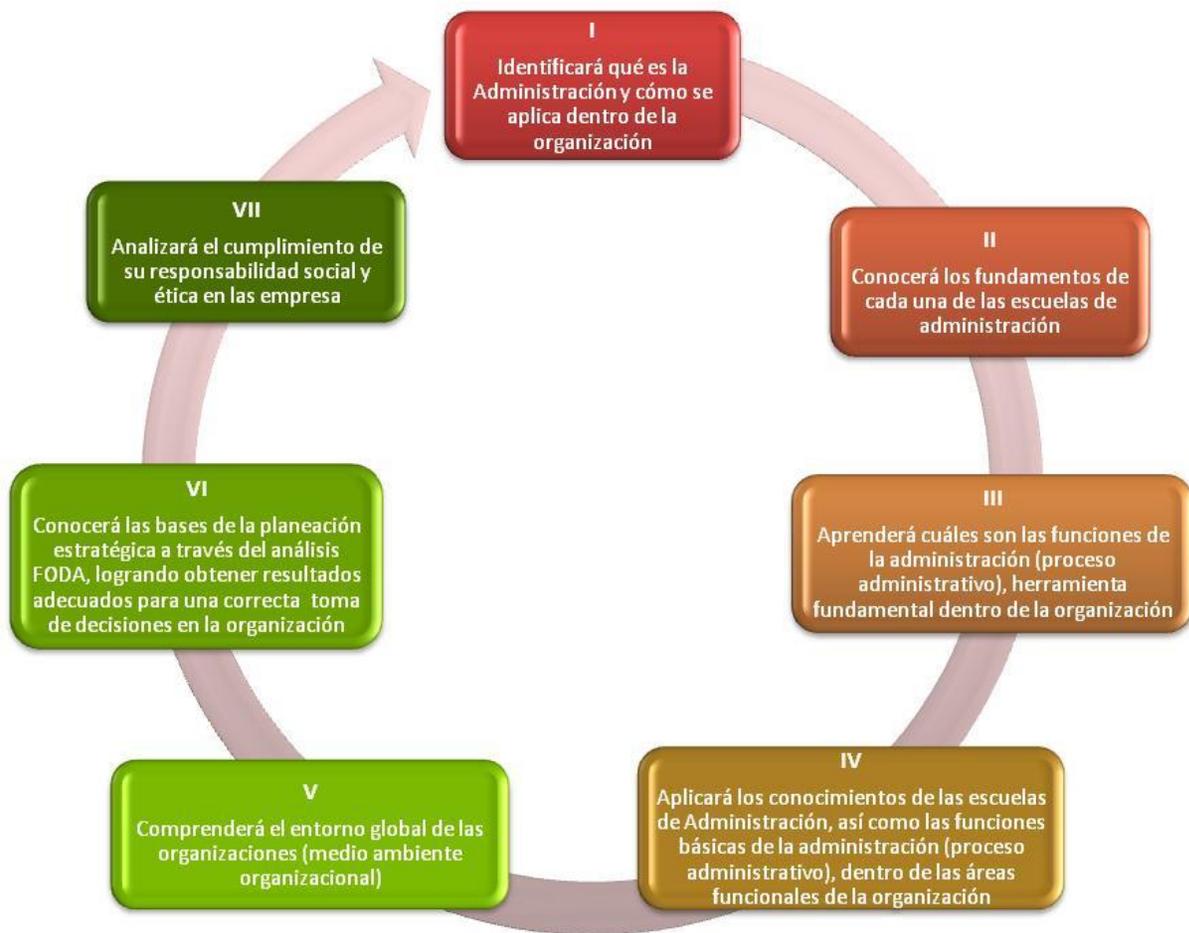
En la **Unidad 5** conocerás la mecánica general del proceso de globalización en el cual están inmersas las empresas del siglo XXI, así como los factores que influyen en dicha práctica: cultura organizacional, administración internacional, ambiente tecnológico y ecológico. Por último se abordará el tema del espíritu emprendedor que permite visualizar las principales características del emprendedor llámese administrador o empresario.

En la **Unidad 6** abordarás el tema de planeación estratégica desde dos vertientes, el primero se considera como un complemento a lo que aprendiste en la unidad referente al proceso administrativo, ya que la planeación estratégica es parte de la clasificación de la planeación en general, pero por otro lado el estudio de la planeación estratégica nos permite realizar un estudio completo del ambiente organizacional, específicamente del ambiente externo, y es allí, donde revalidamos algunas herramientas específicas como la matriz de evaluación de factores externos, FODA y *Benchmarking*, que nos permite conocer los escenarios organizacionales en que estamos inmersos.

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



## ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# Unidad 1

## La administración y las organizaciones



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda los temas fundamentales de la administración, así como la relación existente entre la administración y las organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

### 1. La administración y las organizaciones

1.1. Definición de administración

1.2. Definición de administrador

1.3. Funciones de la administración

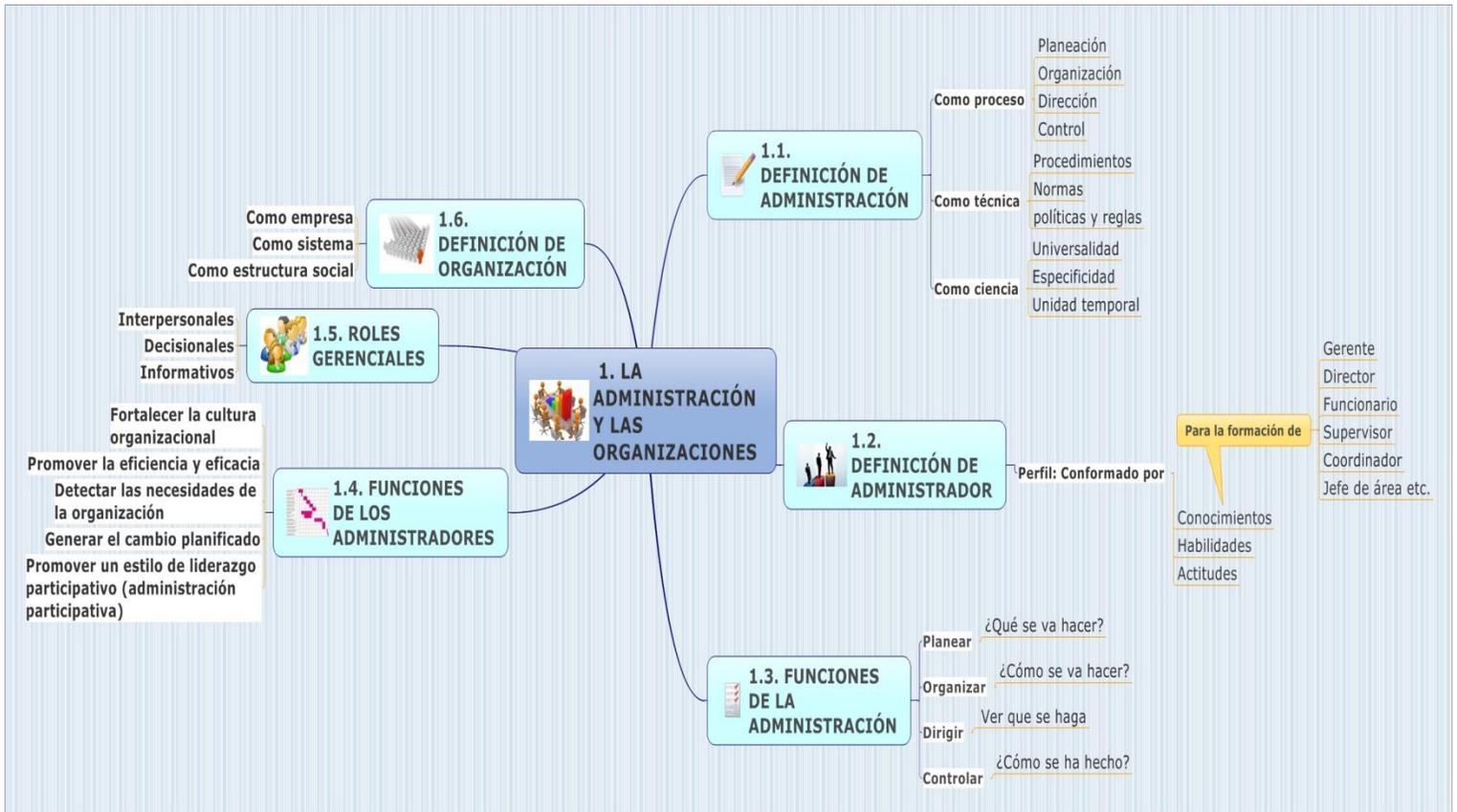
1.4. Funciones de los administradores

1.5. Roles gerenciales

1.6. Definición de organización

---

# SINOPSIS DE LA UNIDAD



# INTRODUCCIÓN

Para que puedas comprender qué es la administración, el primer paso es ubicar los elementos que componen su práctica, es decir, reconocer los principales conceptos que diversos autores han utilizado a través del tiempo para definirla desde diferentes enfoques y puntos de vista. La mayoría de ellos coinciden en algunos elementos, por ejemplo, que está ligada directamente a la consecución de objetivos comunes por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.

De esta manera, la administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. Así, la práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de ésta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.





Como disciplina de estudio, la Administración necesita auxiliarse de otras técnicas y áreas del conocimiento humano, como las Matemáticas, Psicología, Derecho, Economía, Sociología, Informática, entre otras. Aunque éstas no van a convertirla en una ciencia en cuanto tal, sí fundamentan las acciones y decisiones que tome el Administrador como responsable de una organización. Por ello, las organizaciones exigen profesionistas cada vez más completos no sólo en su área, sino también en conocimientos multidisciplinarios. La administración es uno de esos campos del saber que ningún profesionista debe desdeñar, sobre todo si su objetivo es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas donde colabora, ya que las empresas necesitan que alguien dirija y supervise las actividades: jefe, gerente, supervisor, vicepresidente, etcétera.

Henri Fayol, iniciador de la Teoría Clásica, establece que todos los administradores deben desempeñar ciertas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, y encaminarlas al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, algunos especialistas de la administración, como Henry Mintzberg, efectuaron estudios para determinar que el administrador realiza diez roles gerenciales o administrativos, clasificados en tres series: relaciones interpersonales, relación con la transferencia de información y toma de decisiones. Los administradores hacen más que sistematizar y procesar la información antes de tomar decisiones.

## 1.1 Definición de administración

En su libro *Administración moderna*, Agustín Reyes Ponce observa que la palabra administración se forma con el prefijo *ad* ('hacia'), y *ministratio*, de *minister*, a la vez de *minus* (comparativo de inferioridad), y del sufijo comparativo *ter*. Así, *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: 'el que realiza una función bajo el mando de otro', 'el que presta un servicio a otro'. Por tanto, desde esta perspectiva etimológica, la **administración** es una función humana subordinada a las necesidades de quien la demanda. El **administrador** se considera como un protagonista subordinado: presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón.

Por otro lado, se puede definir la administración como concepto, es decir, de acuerdo con la percepción que se tiene de la misma. En este orden, si lleváramos a cabo una encuesta sobre qué se entiende por administración, las respuestas seguramente variarían. Algunos dirían que es un lugar físico donde se tramitan permisos, licencias, etcétera; otros la percibirían como la manera de aplicar un producto (por ejemplo, "adminístrese vía oral")... Tendríamos diferentes conceptos. Pero la encuesta sería más enfocada a nuestro contexto si la aplicamos a empresarios, emprendedores, líderes de todas las actividades en nuestra sociedad, contadores, administradores, economistas, docentes, etcétera.

En este medio encontraríamos respuestas de este tipo:

Proceso	Políticas y reglas	Técnica	Ciencia	Herramienta
Planeación Organización Dirección Control	Que permiten el logro de objetivos	Opera y transforma, asimismo, contiene procedimientos, normas y reglas	O disciplina	De productividad

Diversos autores modernos de la administración la entienden desde enfoques distintos:

Autor(es)	Definición de Administración
Idalberto Chiavenato	Conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste.
Harold Koontz y Heinz Weihrich	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzarán con eficiencia metas seleccionadas.
James Stoner y Edward Freeman	Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

**Tabla 1.1. Enfoques de la Administración**

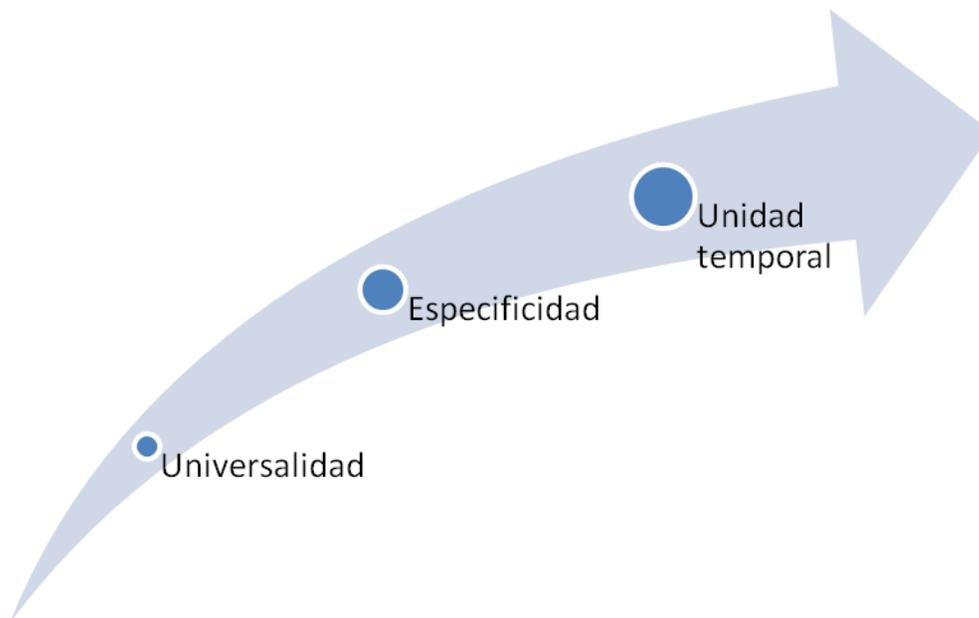
En fin, podemos citar más definiciones con el propósito de llegar a una personal, sin que ninguna de ellas sea absoluta o definitiva. Simplemente son puntos de vista, enfoques, porque la administración se aplica de manera universal pero cada individuo y organización la adaptan a sus necesidades y entornos. Hay, entonces, tantas concepciones válidas como oficios, organismos y entornos existen. Así, la tarea de cada uno de nosotros es comenzar a elaborar una definición, conscientes de que ésta evolucionará conforme vayamos teniendo nuevas experiencias.

En este material entendemos como **administración** la actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar de forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.

Este concepto no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser.

Por otro lado, aunque esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, éste es sólo una parte de su quehacer (en esto radica la universalidad de la administración: está dirigida a toda actividad humana).

Se describen a continuación algunas características que permiten a la administración resaltar su concepto científico.



**Gráfico 1.1. Características de la Administración como concepto científico**

### **UNIVERSALIDAD**

Se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad.

### **ESPECIFICIDAD**

Al igual que todas las ciencias del conocimiento, además de ser universal, es específica, de acuerdo con las necesidades de cada organismo.

### **UNIDAD TEMPORAL**

Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez, es decir, cuando planeamos estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos; y así sucesivamente con las otras etapas.

## 1.2 Definición del administrador

Hoy en día nuestras sociedades se tornan cada vez más complejas, y dependen en gran medida de instituciones y organizaciones especializadas para lograr sus objetivos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por un personaje muy singular llamado **administrador**. Al administrador, se le denomina de diferentes formas, dependiendo del nivel y responsabilidad que ocupe en las organizaciones (Larocca, 1998, p. 12):

Gerentes, directores, jefes de área, funcionarios, coordinadores, etcétera.

El papel que desempeña un administrador en las organizaciones es básico y sobre él recaen un sinnúmero de responsabilidades; por supuesto, sus funciones varían de acuerdo al nivel jerárquico que ocupe; sus compromisos, siempre deben mantener un equilibrio, es decir, estar orientados hacia los objetivos de la organización pero también velar o conciliar por los intereses de sus colaboradores.

Hoy en día es muy común encontrarnos con “administradores” o responsables de departamentos u organizaciones que por su experiencia y capacidades innatas de mando están al frente del negocio o empresa; de igual manera los propios empresarios toman el papel del administrador y centran todas las responsabilidades de la empresa en su autoridad y poder (también nos encontramos como administradores a abogados, contadores, médicos, músicos, ingenieros, etcétera); sin embargo, la creciente complejidad del mundo globalizado, ha traído como consecuencia problemas administrativos cada vez más difíciles de resolver y para cuya solución se requiere una preparación académica mayor para poder cubrir satisfactoriamente las demandas que el medio requiere.

Por lo tanto:

Es importante recalcar que el **administrador es un profesional** que ha sido formado, entrenado y capacitado para enfrentar todas las vicisitudes organizacionales.

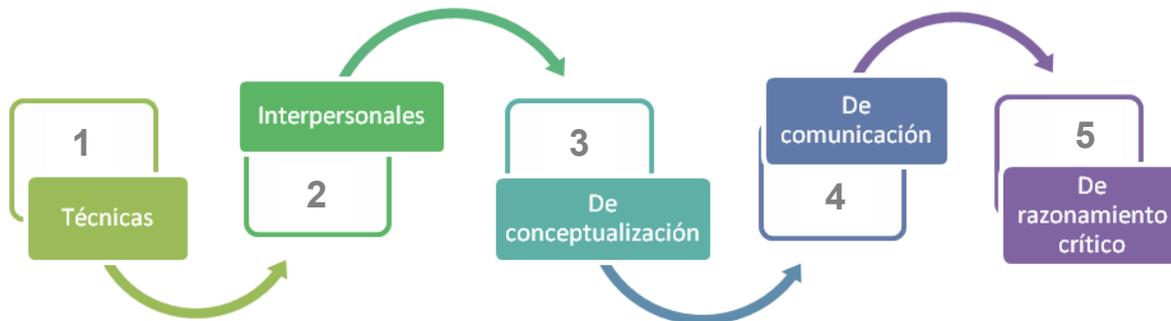
Derivado de su formación profesional, el administrador, puede desempeñarse en diversos campos, pero también cuenta con un perfil específico conformado por tres elementos básicos:



El rubro cognoscitivo se refiere a los conocimientos que debe tener el administrador, en primera línea están los estudios universitarios con referencia a una licenciatura en administración, o equivalente, en ámbitos organizacionales y empresariales.

Después vienen los conocimientos en el área tecnológica como son multimedia, *software* y herramientas relacionadas al giro de la institución en que se empleará el profesional. Por último, el conocimiento de los idiomas más representativos del área empresarial a nivel mundial, ya que esto se ha convertido en un capital del sistema globalizado en que vivimos.

En segundo término están las habilidades, comprendamos a éstas como las capacidades relativas al desempeño y que no necesariamente son innatas (Hellriegel & Slocum, 1998, p. 29), éstas pueden englobarse en cinco categorías:



Por último está el rubro de las actitudes, que se refiere a los valores, la responsabilidad social y sustentabilidad que debe de cultivar y promover el administrador en su vida diaria y en su contexto organizacional. Dentro de este apartado encontramos la iniciativa, creatividad, humanidad, transparencia, empatía, conciencia ambiental, raciocinio de recursos, liderazgo, calidad, etcétera.

En conclusión podríamos decir que el Licenciado en Administración (Plan de estudios 2012, FCA, UNAM, Tomo I):

Es el profesional con visión estratégica, ética y de compromiso social experto en promover el logro eficiente de objetivos de organizaciones públicas, privadas y sociales en sus diferentes niveles jerárquicos, con base en la comprensión tanto de sus funciones básicas como de su funcionamiento integral, en el diagnóstico de sus problemas administrativos específicos y en la correspondiente propuesta e implantación de soluciones innovadoras. Asimismo, es capaz de desarrollar nuevos modelos de negocios, así como de planear y realizar, coordinando grupos interdisciplinarios, la creación de nuevas organizaciones.

## 1.3 Funciones de la administración

A la administración la hemos definido en términos generales como el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales. Joaquín Rodríguez y Valencia nos dice además que es un proceso evolutivo que se adapta e influye en las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, haciendo uso de ellas para lograr, en forma más satisfactoria, los objetivos que persigue. De esta forma, la Teoría Clásica de la Administración nació de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los catorce principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron **funciones básicas de la empresa**. Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas **etapas del proceso administrativo**). Éstas constituyen la parte central de la administración.

**Planear.** ¿Qué se va hacer? Incluye la definición de metas, establecimiento de la estrategia y desarrollo de planes para coordinar las actividades.

**Organizar.** ¿Cómo se va hacer? Determinación de las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se decidirá.

**Dirigir.** Supervisar que se estén realizando las actividades conforme a lo planeado. Incluye la motivación y conducción de los subordinados, selección de los canales de comunicación más efectivos y resolución de conflictos.

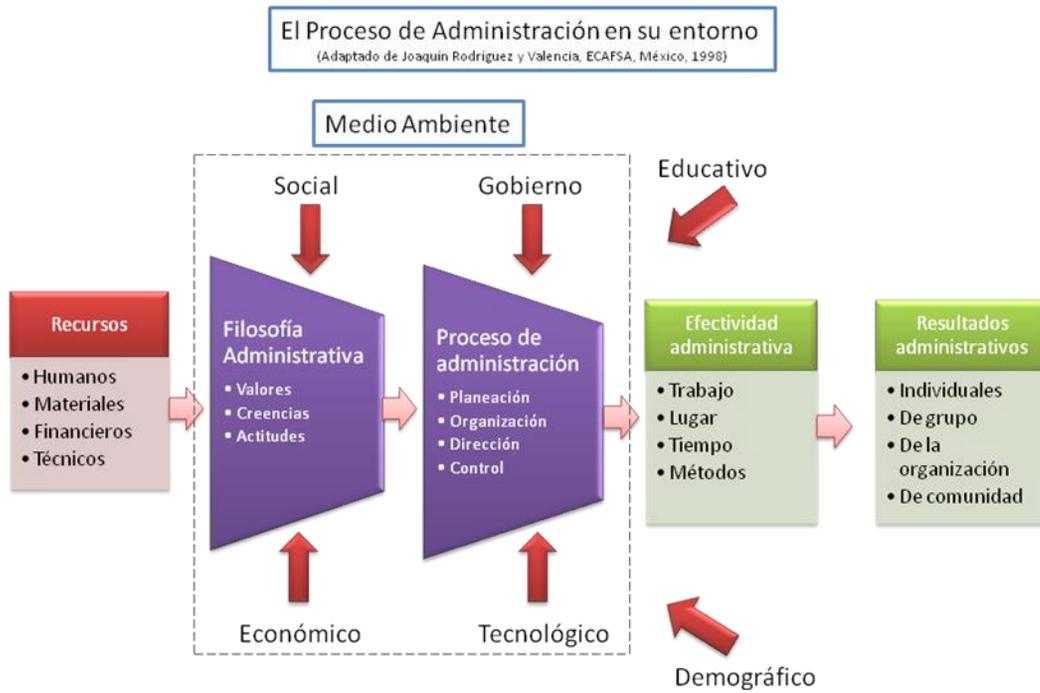
**Controlar.** Vigilar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planearon y corregir cualquier desviación significativa (Robbins, 2005, p. 6).



Fuente: Stephen Robbins, *Administración. Teoría y práctica*, p.6.

Asimismo, diversos autores, entre ellos Joaquín Rodríguez y Valencia (*Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, ECAFSA, 1998, p. 242), comentan que es conveniente señalar la posición del proceso administrativo en relación con el marco total de referencia, es decir, el administrador recurre a los recursos básicos y los sujeta a una filosofía administrativa que sigue al proceso de administración. Sin embargo, tanto la filosofía del administrador como la aplicación del proceso de administración, están influenciados por factores del ambiente que condicionan, restringen e influyen en las decisiones y acciones administrativas.

Esto conduce a la efectividad de la administración, es decir, en lograr el trabajo correcto. A partir de esto, los resultados son individuales o colectivos.



**Gráfico 1.3. El proceso de Administración en su entorno**

## 1.4 Funciones de los administradores

En el punto 1.2 de esta unidad se habló del concepto y desenvolvimiento de la figura del administrador en las organizaciones, considerándolo de esta manera como un importante agente de productividad -eficiencia-, así como de enlace interpersonal y formador de estructuras de trabajo. En este apartado, abordaremos lo referente a sus funciones en general.

Las funciones del administrador están definidas por algunas características como son los niveles jerárquicos en los cuales se desenvuelve, los puestos que desempeña en dichos niveles, así como la responsabilidad que juega en los objetivos y estrategias de la organización.

Algunas funciones básicas del administrador y que forman parte del trabajo rutinario de la organización están definidas en la obra de Chiavenato (2004, p. 2) de la siguiente manera: “..define estrategias, diagnóstica situaciones, mide lo recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad”

Dentro de la agenda organizacional de las funciones del administrador encontramos también aspectos como la promoción de una cultura organizacional, la formación de equipos de trabajo, así como el fomento al desempeño de la organización con calidad y responsabilidad social.

A continuación haremos mención de algunas de las responsabilidades generales del administrador dentro de las organizaciones:

- 1 • Es el principal responsable de que se cumplan las metas organizacionales
- 2 • Es el principal negociador interno y externo de las operaciones de la organización
- 3 • El administrador imprime dirección y rumbo a las organizaciones
- 4 • Procura que las relaciones interpersonales del grupo se basen en el respeto y la solidaridad
- 5 • Promueve liderazgo en las personas dentro del contexto organizacional
- 6 • Toma decisiones con respecto a los recursos y estrategias a seguir
- 7 • Es punto de referencia para mejorar las condiciones ambientales y de sustentabilidad
- 8 • Es la fuerza y el poder de las organizaciones
- 9 • Es generador y promotor de la cultura organizacional
- 10 • Desarrolla capacidades entre sus colaboradores y busca la calidad y competitividad de sus empresas en un entorno globalizado
- 11 • Es un optimizador de los recursos materiales, técnicos y humanos

Como puedes observar, a través del punto 1.2 (definición), 1.4 (funciones) y a continuación con 1.5 (roles gerenciales), vamos complementando el trabajo del administrador.

## 1.5 Roles gerenciales

A finales de la década de 1970, indica Robbins (1994, p. 7), Henry Mintzberg realizó un estudio sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos. Notó que ellos se ocupaban de un gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración; además, tenían poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque sufrían constantes interrupciones. A partir de su estudio, concluyó que, en general, los administradores desempeñan diez roles diferentes<sup>1</sup> pero muy relacionados entre sí, que constituyen categorías específicas de comportamiento:

<i>Roles interpersonales</i>	<i>Incluyen actividades de figura decorativa, líder y enlace.</i>
<i>Roles decisionales</i>	<i>Comprenden actividades de emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador.</i>
<i>Roles de información</i>	<i>Incluyen actividades de monitoreo, diseminación y vocero.</i>

**Tabla 1.2. Categorías de los roles administrativos**

<sup>1</sup> Según Mintzberg, los roles administrativos equivalen a categorías específicas de comportamiento administrativo.

A continuación, presentamos la gráfica de Mintzberg para una mejor comprensión de los roles administrativos.

Rol	Descripción	Actividades identificables
<i>Interpersonal</i>		
Figura decorativa	Jefe simbólico obligado a desempeñar de manera rutinaria funciones de representación, de naturaleza legal o social	Dar la bienvenida a visitantes, firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados, responsable de la dirección ( <i>staffing</i> ), capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a sus subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo desarrolló de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Contestar la correspondencia y efectuar trabajos externos para el consejo. Desarrollar otras actividades que involucren a terceros.
<i>Información</i>		
Vigilar	Busca y recibe una gran cantidad de información especial (en su mayoría actual) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su ambiente. Surge como centro nervioso de la información interna y externa acerca de la organización.	Lectura de literatura e informes; mantenimiento de contactos personales.
Diseminador	Transmite información que recibe de fuentes externas o de otros subordinados a integrantes de la organización. Cierta información es sobre hechos, otra involucra la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de quienes influyen en la organización.	Tener reuniones de información y hacer llamadas telefónicas para retransmitir información.
Vocero	Transmite información a externos acerca de los planes, políticas, acciones,	Llevar a cabo reuniones de consejo y proporcionar

	resultados, etc., de la organización. Sirve como experto en la industria de la organización.	información a los medios informativos.
<i>Decisional</i>		
<i>Emprendedor</i>	Busca oportunidades en la organización y su ambiente e inicia proyectos de mejoramiento para efectuar cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para desarrollar nuevos programas.
<i>Manejo de disturbios</i>	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se enfrenta a disturbios importantes e inesperados.	Organizar sesiones de estrategia y estudio que involucren perturbaciones y crisis.
<i>Asignador de recursos</i>	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo. Toma o aprueba todas las decisiones importantes en la organización.	Programación, solicitud de autorización, preparación de cualquier actividad que involucre el presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
<i>Negociador</i>	Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Participación en las negociaciones contractuales con el sindicato.

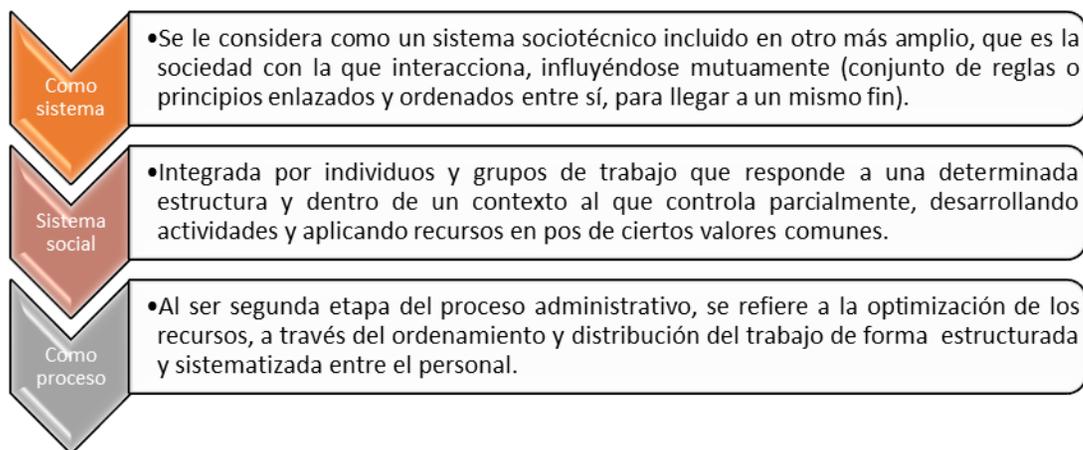
**Tabla 1.3. Roles administrativos de Mintzberg**

Según David R. Hampton (1991, p. 32) Henry Mintzberg sostiene lo siguiente: Si los diez papeles específicos identifican lo que en realidad deben hacer los gerentes y constituyen los requisitos universales e integrales del puesto del gerente, hace falta una concepción de la administración lo suficientemente amplia para incluirlos. En opinión de Mintzberg, es arbitrario opinar que solo los cuatro procesos (planeación, organización, dirección y control), son trabajo gerencial y que no lo son todas o algunas de las actividades detalladas de las funciones. Por lo tanto, es un error, pensar que la negociación, ser representante y otros papeles no forman parte de la labor administrativa.

## 1.6 Definición de organización

Amita Etzioni en su obra “La organización Moderna”, escrita en los años 60 del siglo pasado, hace referencia a la siguiente frase: “la sociedad es una sociedad organizacional” (Ríos Szalay & Paniagua Aduna, 2002, p. 128)<sup>2</sup>. Siendo así, vale la pena hacer un análisis y reflexión sobre la existencia e importancia de las organizaciones.

La palabra organización tiene diferentes acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa instrumento; en el uso del castellano se da la palabra **organismo**<sup>3</sup>. Una segunda se refiere a la organización como una **entidad o grupo social**; otra más que se refiere a la organización como un **proceso** y por último podríamos considerar a la organización como un **sistema**.



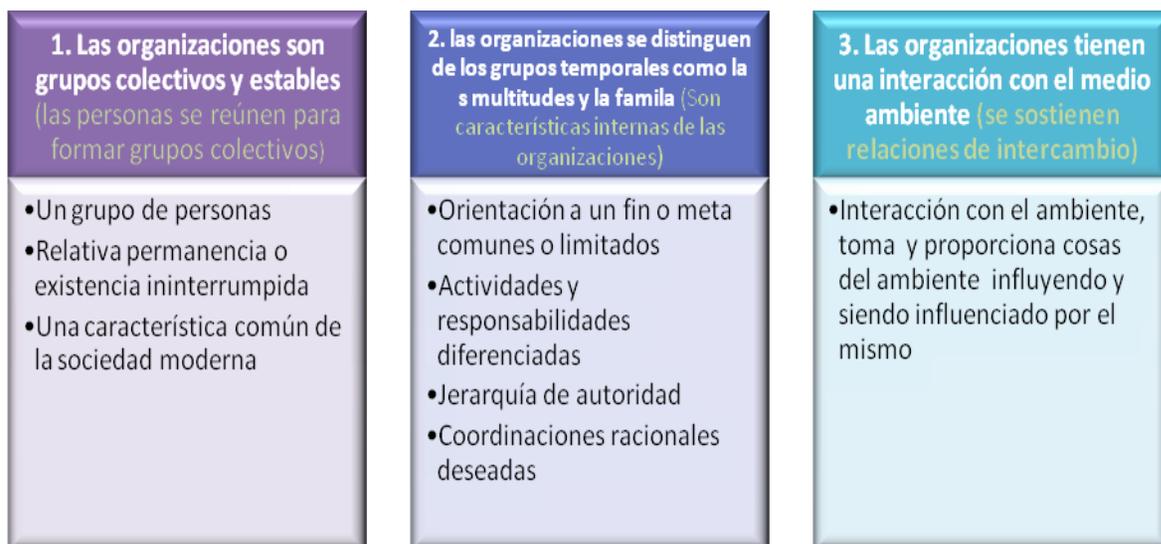
**Gráfico 1.4. Conceptualización de las organizaciones**

<sup>2</sup> Esta frase nos hace recordar la influencia que tienen las organizaciones en nuestras vidas: nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos en ellas.

<sup>3</sup> Implica necesariamente partes y funciones diferentes, pero que en conjunto tienen un fin común e idéntico. Cada parte pone una actividad distinta, sin perder de vista que esa acción debe complementar a las otras partes y ayudar a que esas otras partes se construyan y se ordenen en función de los recursos.

Como podemos ver, la organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos; para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas o para referirnos a una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se establecen las relaciones, los niveles de autoridad y jerarquías etcétera. De esta forma, es que varios estudiosos de la administración que han profundizado en la llamada “teoría de la organización” encontraron diferentes elementos para conceptualizar el término de organización.

Según David R. Hampton<sup>5</sup>, estos elementos se pueden agrupar en tres características principales:



G

**ráfico 1.5. Características de las organizaciones**

<sup>4</sup> La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la propuesta de la Teoría Clásica, la Escuela Estructuralista, el Enfoque de Sistemas y el de Contingencias. En otras palabras, se encarga del análisis comparativo de todas las corrientes relacionadas con la organización; y de la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

<sup>5</sup> Adaptado de David R. hampton, 1991

Otras características generales que vale la pena analizar de las organizaciones son las siguientes:

- Cuentan con una estructura formal (organigrama) que nos permite detectar aspectos de autoridad y comunicación.
- La existencia de propósitos y/o fines que sirven como guía de acción.
- Cuentan con recursos de todo tipo: financieros, técnicos, humanos de información, tecnológicos, etcétera.
- Poseen reglas, políticas, normas, procedimientos que amoldan su conducta y determinan disciplina que trasciende en eficiencia.
- Cuentan con centro de poder y división de trabajo y responsabilidades.
- Cuentan con personalidad jurídica propia y asumen responsabilidades propias.
- Son escenarios de interacción social.

De esta manera es que podemos concebir diferentes puntos de vista para conceptualizar a las organizaciones (social, económico, legal, psicológicos, financiero, etcétera).

Atendiendo a ello, entonces, las organizaciones se presentan en nuestro contexto como estructuras sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para satisfacer necesidades de la comunidad (Larocca, 1998, p. 17), y en algunas ocasiones son creadas por mandato gubernamental. Dichas organizaciones están conformadas por normas, políticas, líneas de autoridad y comunicación.

Asimismo, cuentan con ciertos instrumentos administrativos que permiten ser observadas desde el exterior y, de esta manera, contactar con la sociedad en general con respecto a sus valores, cultura, objetivos y misión en general.

Para concluir con esta breve explicación (naturaleza de las organizaciones), es oportuno incluir las definiciones de los siguientes autores (Larocca, 1998, p. 29):

Daniel Katz y Robert Kahan: “Las organizaciones representan un dispositivo social para el logro eficiente de propósitos determinados que utiliza medios grupales. Tienen fines sociales que cumplir y objetivos a lograr en un periodo para satisfacer a aquéllos. Estos objetivos son distintos a los que persiguen sus miembros individualmente considerados”.

Amitai Etzioni: “Las organizaciones son instrumentos que han sido creadas para servir a una o más finalidades específicas”.

Allen: “La organización es una estructura o un mecanismo que permite a seres vivientes trabajar juntos con efectividad.

Finalmente, cuando nos referimos a la organización, también pensamos en una **empresa**<sup>6</sup>, y nos preguntamos: ¿cuál es la diferencia? Ésta radica en que **la empresa siempre perseguirá un fin de lucro, mientras que una organización no necesariamente persigue el mismo fin.**

A la **empresa** se le puede definir como:

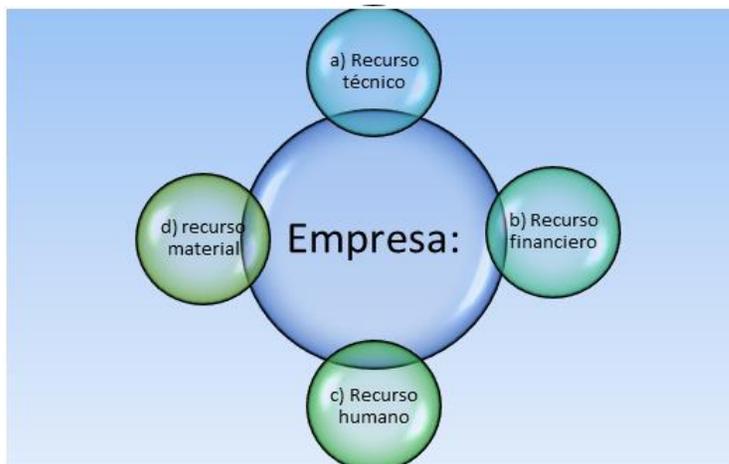
Una organización de una actividad económica, que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

---

<sup>6</sup> La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad y creó satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzo e inversiones de los empresarios. En la actualidad, su función no se limita a esa actividad de lucro. Al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorecen e progreso humano; asimismo, promueve la autorealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en donde actúa. En toda empresa el factor humano ha sido decisivo, por eso la administración establece los fundamentos para armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores

Los recursos con los que una empresa cuenta para llevar a cabo sus funciones son: técnicos, materiales, financieros y humanos. Asimismo, una empresa debe estar constituida bajo un marco legal, de ahí que para constituirse necesite hacerlo a través de un documento denominado “Acta Constitutiva”.

La forma en que puede hacerlo es variada, ya sea a través de una propiedad individual, colectiva o anónima, etcétera.



**Gráfico 1.6. Recursos de la empresa para realizar sus funciones**

Desde el punto de vista de su actividad, giro, origen del capital y magnitud, las empresas pueden clasificarse como:



**Gráfico 1.7. Clasificación de las empresas**

Algunos autores las clasifican así:

- a) Por su giro: extractivas, de transformación y de servicios
- b) Por su origen de capital: públicas y privadas
- c) Por su finalidad: lucrativas y no lucrativas
- d) Por su estructura legal: mercantiles, civiles, cooperativas

Sin embargo, para comprender mejor su funcionamiento y mecánica, en este caso, es importante estudiarla desde una perspectiva integral y, a la vez, analizar sus partes. El estudio **sistémico**<sup>7</sup> nos permite realizar esta visión, al considerarla como un **sistema abierto** debido a que está en constante interacción con el medio que le rodea, busca un equilibrio y tiene la capacidad de transformar sus recursos y, para que sobreviva, debe cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional (un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida).

Como sistema, la empresa está formada a su vez por otros sistemas inferiores, llamados subsistemas. Para ejemplificar este punto tomaremos como referencia el modelo sistémico de Fremont E. Kast y de James E. Rosenzweig, que comprende cinco subsistemas. A continuación mencionaremos sus características generales:

### **Subsistema técnico**

Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas; incluye las técnicas, instalaciones y equipo (tecnología) usados para la transformación de insumos en productos. Cambia de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas.

---

<sup>7</sup> Al igual que otras estructuras sociales, la empresa es considerada como una organización incluida en un sistema más amplio (la sociedad con la que interactúa), por eso se concibe como un sistema social integrada por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

**Subsistema estructural**

Se refiere a la forma como se organizan y estructuran las tareas; y está relacionado con la autoridad y comunicación. La estructura de la organización también se determina por su constitución, puestos jerárquicos y procedimientos. Este subsistema funciona como puente entre el subsistema técnico y el psicosocial, que están en interacción constante, y en ocasiones rebasan la estructura formal.

**Subsistema psicosocial**

Está compuesto por individuos y grupos de interacción. Se forma por la conducta individual, motivación, relaciones, estatus, rol de cada individuo y dinámica de grupo. Incluye los recursos humanos, actitudes, liderazgo y comunicación, así como las relaciones interpersonales.

**Subsistema de objetivos y valores**

Es en este subsistema donde se crea la razón de ser de la empresa, el logro de los objetivos es la respuesta que espera la sociedad de la organización, y al mismo tiempo, forman parte de las perspectivas de los miembros de la organización y se basan en ellos para lograr su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa que laboran. Los valores básicos confirman el establecimiento de estos objetivos y de la toma de decisiones.

**Subsistema administrativo**

Relaciona la administración con su medio; determina los objetivos; y desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.



Gráfico 1.8. Visión sistémica de la empresa

Por esta razón es que Stephen P. Robbins, concibe a la organización como un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico.<sup>8</sup> En este sentido una escuela o universidad es una organización; lo mismo las dependencias gubernamentales, iglesias, empresa, la gasolinera de tu colonia, el equipo de futbol “Pumas de la UNAM”, el Ejército Mexicano etcétera. Asimismo, el autor sostiene que las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita la conducta de sus miembros. Esto incluye crear reglas y normas, identificar a algunos miembros como “jefes” y conferir autoridad sobre otros miembros, o establecer por escrito las descripciones de puestos para que los integrantes sepan qué deben hacer.

<sup>8</sup> ROBBINS, p.3.

Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

- A. **Operativos.** Laboran de forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.
- B. **Administradores.** Dirigen las actividades de otros. También pueden tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar el trabajo de otros empleados en el departamento.



**Gráfico 1.8. Niveles de la organización**

Ahora bien, si la tarea del administrador en términos generales es planear, organizar, dirigir y controlar, entonces éste se responsabiliza de los innumerables recursos de la empresa; procura crear un ambiente óptimo de trabajo; y promueve actitudes positivas en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Por ello es pertinente que éste profesional maneje los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa:

### **Técnico**

Posibilita al administrador utilizar tanto procedimientos como técnicas que le harán más eficiente en su labor. Algunas técnicas son el manejo de tiempos y movimientos, para desarrollar habilidades que le permitan elaborar, comprender e implementar documentos tan valiosos como los manuales de procedimientos.

O las de eficiencia y programación, como las redes PERT y CPM, a fin de aprovechar óptimamente tanto los recursos financieros como el tiempo en que está programado el proyecto a seguir, si consideramos que para la empresa todo se convierte en aspectos económicos.



## Humano

Significa que el papel de la administración es valorar el factor humano. Si el administrador trabaja con *personas*, entonces va a tener que dirigirlas, no a lidiar con ellas. Tratará a los trabajadores como seres pensantes, no como animales de trabajo. Es decir, buscará colaboradores, no sólo engranes del proceso laboral.



## Social

Este enfoque es tan importante como los anteriores. Ya aprendiste que necesitas tener conocimientos de administración para aplicarla adecuadamente (enfoque técnico) y la sensibilidad para trabajar con el factor humano (enfoque humanístico), ahora falta que te preguntes para quién trabaja la organización y qué significa para el mundo externo. Éstas y muchas otras interrogantes se responden a partir del enfoque social de la administración. Esta perspectiva permite ubicar a la

organización en el ecosistema organizacional donde está inmersa dentro de la sociedad. ¿En qué parte de la cadena económica se encuentra? ¿Cómo logra sistemáticamente sus resultados en un círculo social, económico y político? ¿Cómo influyen los factores externos en la toma de decisión de los directivos? ¿Para qué le sirve la calidad?





En fin, hay muchos aspectos que el administrador debe resolver para que su empresa tenga una aceptación en la sociedad donde vive, y forme parte del mercado actual. Recordemos que afuera la competencia es dura y no sólo podemos sobrevivir con nuestro producto, porque seguramente hay más de una veintena de empresas que lo ofrecen al mismo consumidor. Hay que pensar también en el plus, en la calidad como factor íntegro, como pasaporte al mercado local y a la economía global.

En consecuencia, la administración no es sólo presupuesto, control, pago de nóminas y reclutamiento de personal, sino toda una filosofía para buscar tanto la productividad como la calidad a través del factor humano, al que se debe garantizar un ambiente digno de trabajo y un reconocimiento diario por sus resultados objetivos y por aquellos esfuerzos que no se pueden medir, pero que contribuyen de igual o mejor manera a los propósitos de una empresa. Estamos hablando del compromiso organizacional, creatividad, recurso intelectual, lealtad a la empresa, inteligencia emocional, y otros aspectos con los que poco a poco, como administrador, irás creando tu propio mundo administrativo, es decir tus escenarios de eficiencia administrativa.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Las organizaciones son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. Por su parte, la administración consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos organizacionales.



De acuerdo con Fernández Arena, la Administración es una ciencia social y universal cuyo propósito es desarrollar modelos y métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medio ambiente y alcanzar sus objetivos.

Es universal porque se lleva a cabo en todo organismo social, público y privado; específico, en tanto se da en función de las necesidades de cada organismo; y temporal, ya que se lleva a cabo por etapas, aplicadas una y todas a la vez.

Los administradores se encargan de dirigir las actividades de otros y supervisarlas mediante la realización de las funciones básicas de la administración; y desempeñan diversos roles administrativos o gerenciales. Así, tienen como propósito generar un ambiente de comunicación abierta, aprovechar al máximo todos los recursos, detectar las necesidades y motivar al personal. Lo que puede realizar a partir de tres enfoques:

Técnico	Utilizan los procedimientos y técnicas para que su desempeño sea óptimo.
Humano	Les proporciona todos los elementos para darles importancia y valor a las personas dentro de la organización.
Social	Les ayuda a identificar las necesidades internas y externas de la organización, y las afectaciones del medio ambiente.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Da Silva (2002)	1	1-33
Hernández (2003)	“Los paradigmas administrativos...”	18-20
Larocca (1998)	1	16-23

## Unidad 2

# Surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa



## OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno reconozca el surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa, a través del conocimiento de las principales corrientes o escuelas.

## TEMARIO DETALLADO

(20 HORAS)

### **2. Surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa**

2.1 Antecedentes históricos de la administración

2.2 Enfoque Clásico

2.3 Administración Científica

2.4 Teoría general de la Administración

2.5 Enfoques cuantitativos

2.6 Enfoques cualitativos

2.7 Autores latinoamericanos y mexicanos

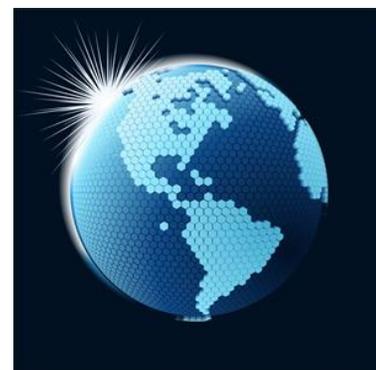
# INTRODUCCIÓN



Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no sólo como administradores sino como miembros de una sociedad. Históricamente, han tenido una gran responsabilidad: dirigir y controlar nuestras vidas; se han encargado de nuestras necesidades básicas y caprichos más sofisticados. Sin embargo, por sí solas no pueden controlarse ni desarrollarse, requieren de la experiencia de sus administradores.

En este marco, abordaremos la importancia del estudio de la teoría general de la administración, producto de una mezcla del análisis de las organizaciones y la injerencia de la administración en estas entidades. Esta teoría es la base para comprender la evolución del pensamiento administrativo; en este punto ubicamos la relevancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad.

Conforme va cambiando la sociedad, la administración debe darle soporte para su eficiente proceso de desarrollo. A su vez, la sociedad también provee a la administración de valores, tecnología y escenarios.



Por ejemplo, el ámbito tecnológico le está dando un nuevo papel a esta disciplina, convirtiéndola de una práctica sólo organizacional a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la entidad (en ocasiones, ni siquiera se necesita un local o un edificio para trabajar). Para entender cómo se ha dado esta dinámica, es necesario hacer un recorrido histórico.



Para sobrevivir y crecer, los pueblos primitivos se apoyaron en la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia y el linaje; también aprovecharon las condiciones geográficas en donde habitaban y la comunicación con otros grupos, formaban alianzas estratégicas, etcétera. De alguna forma desarrollaban actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio.

Posteriormente, los conceptos y técnicas administrativos siguieron utilizándose de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Por ejemplo, en la cultura griega el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día (a tal grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas).



Con la Revolución Industrial se acabaron viejos procedimientos artesanales de trabajo, y se crearon y fortalecieron conocimientos industriales de forma integral. En este contexto, las dimensiones científica y tecnológica fueron cruciales en la historia de la administración.



Los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la Revolución Industrial. Primero, el acelerado crecimiento de las empresas y su consecuente desorganización interior y exterior. Entonces, había una gran cantidad de empresas constituidas de diversas formas y tamaños, con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia aguerida (pero con tendencias poco definidas), pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas, etcétera. Situación que provocó el nacimiento de una compleja y creciente administración, con un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se operaba hasta ese momento.



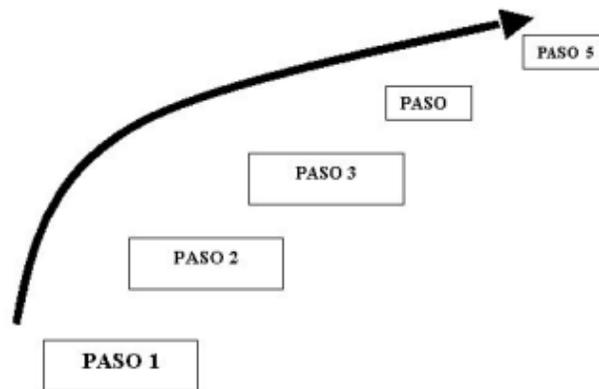
Un avance en este periodo fue el intento de realizar una planeación a largo plazo de la producción, con el fin de reducir la inestabilidad y la improvisación. Otro aspecto importante de este momento fue que, al crecer considerablemente las empresas, se presentó la necesidad urgente de hacerlas más eficientes y optimizar mejor los recursos para enfrentar la competencia desmedida que cada día se incrementaba con más fuerza.

Entonces surgieron conceptos como la “división del trabajo” (división de actividades de carácter intelectual y operativo). Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse en fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración, etcétera. Esta situación generó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor (Estados Unidos) y Fayol (Europa). El panorama presentaba todos los elementos necesarios para una administración fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas organizacionales.

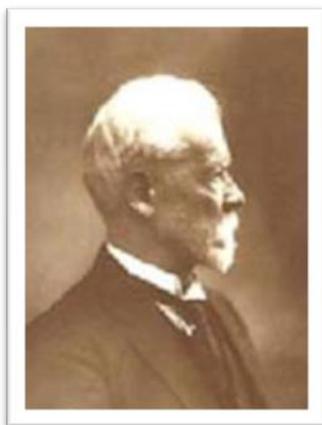


Así, el enfoque clásico se concretó en dos vertientes diferentes, pero complementarias. La primera, conocida como la **Escuela de la Administración Científica**, tuvo como iniciador a Frederick W. Taylor, quien fue secundado por Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. Esta perspectiva se planteó crear una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. Se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba: del nivel de operación a los niveles medios y altos. Enfatizó los procesos para incrementar la productividad, y se ocupó en aumentar la eficiencia de los trabajos operativos.

Asimismo, puso atención en el trabajo, los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea y el tiempo-patrón determinado para su ejecución. Este cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas, cargos, etcétera, lo que conforma la "organización racional del trabajo". El énfasis en las tareas es la principal característica de este enfoque.



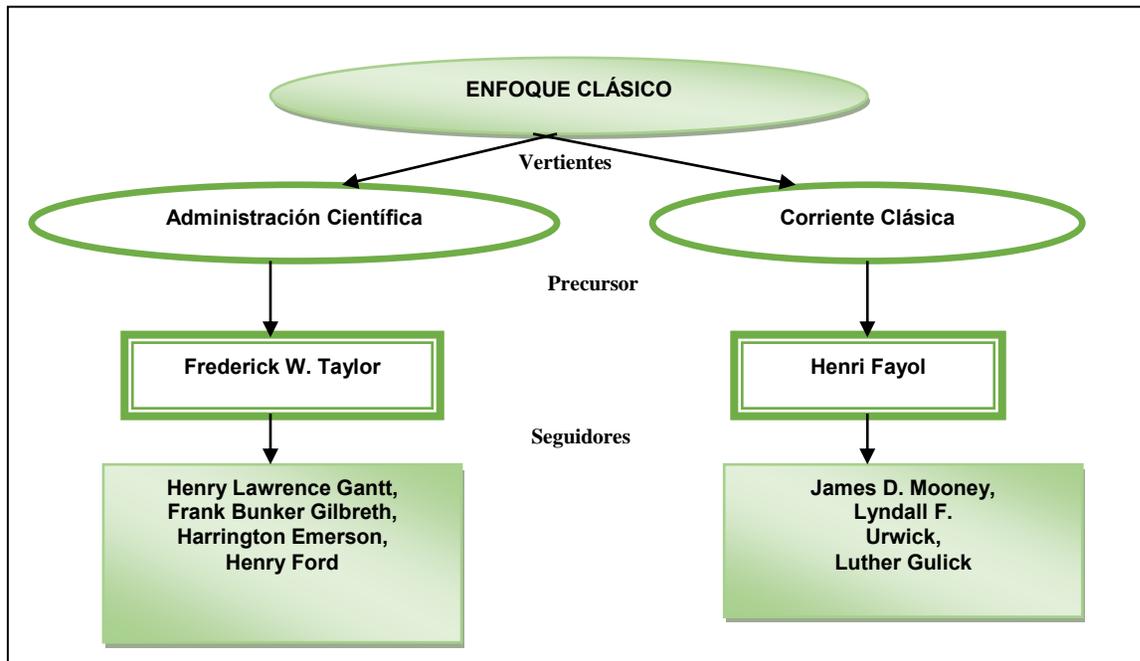
**Grafico 2.1 El énfasis en las tareas**



La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (Francia) y a un grupo de seguidores encauzados a estudiar a fondo las organizaciones. Esta escuela, la **corriente Clásica**, estaba integrada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época: el mismo Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, y otros más.

Al igual que Taylor, Fayol se ocupó en aumentar la eficiencia de la empresa, pero no con base en los procesos de producción sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de la organización y sus interrelaciones estructurales.

Este enfoque es inverso al de la administración científica, va de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). Se caracterizó por atender la estructura organizacional, basada en los principios generales de la administración, y la departamentalización. El objetivo era tener una visión global para un mejor manejo de la empresa y subdividirla bajo la centralización de un jefe principal. Se trató de una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada".



**Gráfico 2.2 Enfoque clásico de la administración**

Las propuestas anteriores muestran la implementación de la práctica administrativa en un contexto técnico e inflexible, que generó el enfoque científico de la administración de Taylor. Sin embargo, hay otros planteamientos. Por ejemplo, la Teoría de Sistemas, que aborda los problemas y perspectivas de la empresa desde una visión holística, es decir, como un todo; no de manera separada, como se analizaban antes los problemas sociales y organizacionales.

Como podrás advertir en esta unidad, ha habido una evolución impresionante en los estudios organizacionales respecto al comportamiento humano y su importancia dentro de la empresa. Por lo menos hasta la década de 1980, encontramos las siguientes teorías:

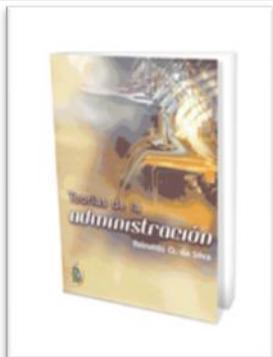
<p>Relaciones Humanas</p>	
<p>Neohumanorrelacionismo (o Teoría del Comportamiento)</p>	
<p>Administración por Objetivos</p>	

Escuela Empírica	
Desarrollo Organizacional y Calidad	

También encontramos autores latinoamericanos representativos que aportaron un concepto de administración y sus funciones; e identificaron los factores clave de la organización, sus principales tareas, los mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, que son bases para una eficiente administración. A continuación presentamos algunas de estas propuestas, que serán descritas con más amplitud en el desarrollo de la unidad.



Idalberto Chiavenato. En sus libros de *Introducción a la Teoría general de la Administración* y *Administración en los nuevos tiempos*, este autor brasileño nos ha permitido estudiar por décadas y generaciones la teoría de la administración.



Reynaldo Oliveira da Silva. En su libro *Teorías de la Administración*, este pensador brasileño aborda de modo más académico temas generales para conocer la ciencia administrativa. Domina el tema del perfil del profesional en Administración, y los conceptos y corrientes que conciernen a la profesión.



Joaquín Rodríguez Valencia. En *El pensamiento de la Administración*, hace un listado de autores latinoamericanos que han participado en el estudio y análisis del pensamiento administrativo, tanto en América como en el resto del mundo.



Agustín Reyes Ponce. Pionero en la práctica administrativa y fundador de la carrera de licenciado en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la UNAM y el IPN y autor de textos como *Administración de empresas*, *El análisis de puestos* y *Administración por objetivos*, entre otros, este mexicano se ha posicionado como un experto sobre el tema de administración de empresas.

Además del maestro Reyes Ponce, en esta unidad conocerás las obras de Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena, Miguel Duhalt Krauss, Francisco Laris Casillas, y otros autores que han destacado en el desarrollo de la disciplina administrativa actual. Te familiarizarás con sus principales obras en donde exponen a detalle el recurso humano y las formas de organización.

## 2.1 Antecedentes históricos de la administración

### *Aportaciones de las antiguas civilizaciones al campo de la administración*

Como aprendiste en la introducción de esta unidad, la administración nace prácticamente con el hombre, y conforme se han desarrollado los medios de producción ha evolucionado mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos. Para resumir este punto, se presenta un **recorrido histórico** a partir de la información de Claude S. George Jr. en su obra *Historia del pensamiento administrativo*, en donde expone de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.

### **SUMERIA**



A través de un vasto sistema tributario, los sacerdotes de los templos sumerios recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo ganado, rebaños, rentas y propiedades. Y para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etc., manejaron la riqueza y operaciones de negocios u organizaciones religiosos. Se utiliza por primera vez la escritura y el registro de transacciones.

## EGIPTO



La construcción de las pirámides es un testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este trabajo se encuentran prácticas del proceso administrativo.

Además de su arquitectura, hallamos en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos transmitidos de generación en generación, de padres a hijos. El libro de Ptha-hotep aborda la importancia de escuchar y hacer justicia en las decisiones. Y en el Aboyet, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.

Los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativos. Por ejemplo, comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad, así como el manejo de procedimientos para las tareas.

Gobierno. El estudio del gobierno egipcio a través de sus distintos periodos, ilustra su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

## BABILONIA



La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo fue el Código de Hammurabi, uno de los códigos legales más antiguos. Esta cultura consideró importante promulgar leyes que regularan aspectos de comercio, bienes raíces, propiedad personal y negocios en general. En el periodo

en que Nabucodonosor subió al trono, hay ejemplos de control de producción y pago de incentivos de salario en las fábricas textiles.

## HEBREOS



Moisés fue un líder y administrador hábil en el gobierno, la legislación y las relaciones humanas en el pueblo hebreo. La preparación, organización y ejecución del éxodo que los libró de la servidumbre en Egipto fue una tremenda empresa administrativa.

## CHINA

Los antiguos escritos de Mencius y Chow atestiguan que esta cultura practicaba ciertos



principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. En su escrito *El arte de la guerra*, Sun Tzu exalta la importancia de la planeación, así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecida por el gobierno en al año 120 antes de nuestra era.

## GRECIA



Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que ello implicó. Aquí hallamos el origen del método científico y la investigación. Los griegos reconocieron tempranamente el principio de que la producción máxima se puede alcanzar mediante el uso de métodos uniformes en tiempos estipulados. De igual forma, resaltaron algunos principios de la administración como la especialización, universalidad y orígenes de tiempos y movimientos. Estas aportaciones datan de 500 años a. C.

## CASTRENSE



La cultura castrense, con un fuerte sello de la milicia, aplicaba de alguna forma el principio de *staff*. El emperador Ciro enfatizó el desarrollo de las relaciones humanas, así como en el estudio de asignación de responsabilidades y claridad de las órdenes. Su gobierno impulsó un estudio con respecto a los principios de orden, registro de movimientos y

manejo de materiales. Además, el emperador fue experto en la división de trabajo y unidad de dirección y de mando; y en los principios sobre la administración de haciendas (diferenció entre las actividades administrativas y las de campo).

## INDIA

El principal trabajo de Brahman Kautilya fue el Arthasastra, documento que habla sobre la



administración política, social y económica del Estado. Aborda también la organización y administración de los negocios, comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, y muchos más. Debido a su objetividad y carencia de moral y compasión humana, ha llegado a ser sinónimo

de administración poco escrupulosa y siniestra.

## ROMA

Dueña de un imperio que abarcaba gran parte de Europa y el norte del África, esta cultura



tuvo mucho que ofrecer y heredar al mundo. Su capacidad administrativa fue superada por sus logros, llegó un momento en que tenía que controlar aproximadamente una población de 50 millones de personas. Se tienen documentos que muestran la pericia romana para controlar la lealtad de sus pueblos sin

sacrificar el control y administración de impuestos en una zona geográfica tan dispersa.

La estrategia fue una delegación sucesiva de autoridad: se dividió el imperio en 101 provincias, a la vez divididas en trece diócesis y reagrupadas en cuatro grandes divisiones geográficas. En el 284 d. C., el emperador Diocleciano destacó el principio de gradación. La administración rural en Catón y Varrón podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que pudiera ser. Insiste en la necesidad de llevar el control de lo vendido contra lo obtenido y elaborar constantemente informes al respecto. Y ofrece un tratado sobre los deberes de un supervisor.

### ***La administración durante el periodo medieval***

El periodo medieval se origina a partir de la caída del imperio romano. Los esclavos son liberados y se convierten en presa fácil de robos, saqueos y asesinatos; y no tienen recursos para satisfacer sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien poderoso, algún señor que les diera protección, alimento y seguridad. Así nació la organización feudal.



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



La organización feudal era de “gradación”, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse, en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo; le seguían sus vasallos, la alta nobleza que servía a los objetivos del rey. Éstos a la vez estaban soportados por sub-vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos.

El feudalismo se convirtió en una institución descentralizada a gran escala, con todos los problemas a enfrentar como las actuales empresas de gobierno o particulares. Sin embargo, uno de los principales problemas era preservar el equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. El delegante siempre tenía autoridad para recuperar lo delegado, y la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

Alrededor del 900, Alfarabi escribió sobre la administración de un reino, resaltó las características de un administrador contemporáneo y por primera vez habló del perfil de un administrador: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza en el logro del bien, amor a la justicia, al estudio y a la verdad; aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida y gozos; y desdén por la riqueza. Doscientos años después, Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes, *Oh, Rey del Mundo*, cuatro rasgos que deben distinguirlos: justicia, inteligencia, paciencia y modestia.

Años más tarde, en 1494, Luca Pacioli publicó un tratado en el que describió el sistema contable de la partida doble, y señaló algunas características para el uso del diario, el memorándum y el libro mayor.

El historiador moderno Frederic Lane escribió dos libros singulares que permiten conocer algunas prácticas administrativas antiguas. El primero, *Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance*, es una historia de la industria naviera veneciana; el segundo, *Andrea Barbarigo: Merchant of Venice*, es una biografía de un antiguo negociante. Ambos son una ventana para conocer en forma analítica del estado avanzado del comercio y la industria en la Italia de los siglos XIV-XVI.

En 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo y estudio obligatorio en los tópicos de negocios, ya que se mostró una gran habilidad en el control de su contabilidad y se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas. Se contrataron tenedores de libros y se llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres.

También se utilizó en forma temprana una contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consideradas en dos diarios y un mayor, y se reconocieron tres tipos de gastos: fijo, variable y extraordinario.

Posteriormente, a finales del siglo XVI, encontramos a dos grandes exponentes: Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo.



**Tomás Moro**, en un intento literario para crear un estado ideal, escribe *Utopía*. Su estado ideal podría corregir los abusos y las injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus días. Moro era un hombre verdaderamente noble que finalmente fue a su muerte porque no pudo reconciliar sus principios con los deseos de su rey, culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. En *Utopía*, las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.



**Nicolás Maquiavelo**, astuto filósofo y observador de los asuntos del estado, contempló al mundo con realismo práctico. Escribió dos grandes obras: *El Príncipe* y *Los Discursos*. Los principios de poder y mando de los que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado, así como proyectado. Maquiavelo reiteró la tesis de que la estancia de cualquier gobierno, ya sea democrático o tirano, depende del apoyo de las masas, los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Con esto Maquiavelo establece el conocimiento de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no al contrario, tesis del siglo XX.

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



Antes de los inicios de la Revolución Industrial, entre 1700 y 1785, no hay nada que pueda apreciarse desde el punto de vista administrativo; todo redundaba en un refinamiento de lo conocido. Es hasta ese intervalo cuando empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores con sus propios conceptos y técnicas. En este periodo, Inglaterra cambiaba radicalmente su base económica, de un país de terratenientes pasaba a fabril. Se convirtió de pronto en el taller del mundo; la primera nación del mundo que realizó victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

En este escenario jugaron un papel muy importante dos sistemas de producción: **el doméstico de producción y el fabril**. Ambos, polos opuestos. El primero representó la forma conservadora, por falta de inversión de capital o dispersión de las personas en las comunidades; y el segundo fue la antesala del sistema económico actual que conocemos, porque nació con la aparición de las nuevas tecnologías y fábricas; más tarde evolucionó con el desarrollo de las industrias y el capital financiero.



Revolución Industrial



Actualidad

En esta época destacan los conceptos de mejoramiento en el **control de materiales** y la preocupación por algunos índices de **control de calidad**; y el aspecto financiero fue una de las prácticas administrativas más favorables.

Asimismo, este sistema se caracterizó por el control estricto y una organización militar.

Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright y Robert Owen son algunos nombres destacados en la transición de este periodo. Asimismo, instituciones como la fundación SOHO en Gran Bretaña y la New Lanark en Escocia tuvieron relevancia.

## 2.2 Enfoque clásico

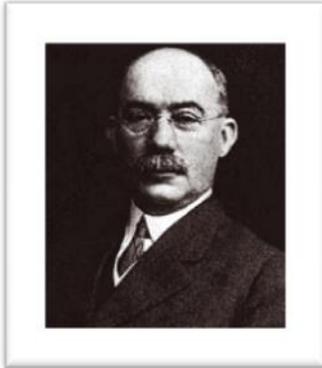
A continuación se presenta un cuadro para conocer la propuesta general de los iniciadores de esta corriente:

### 1. Escuela de Administración Científica, iniciada por Taylor



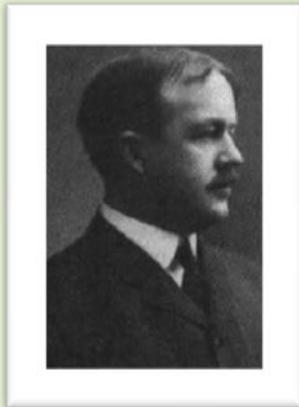
Frederick W. Taylor

- Padre de la administración científica.
  - Inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero.
  - Investigó cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios.
  - Introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal.
  - Postuló una revolución mental del trabajador y la gerencia.
- Contribuciones*
- Demostrar que la administración científica se propone buscar métodos de trabajo mediante el entrenamiento.
  - La racionalización del trabajo, mayor velocidad para terminar un trabajo, y técnicas aplicables en otras organizaciones.
  - Sus trabajos fueron criticados por considerar al empleado como parte de la maquinaria.



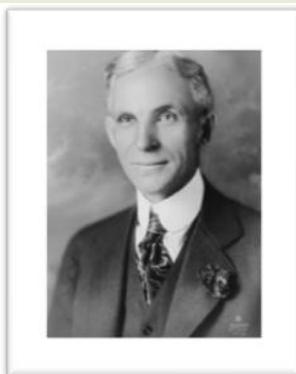
Henry L. Gantt

- Desarrolló el sistema de incentivos de Taylor.
- Se enfocó más a crear un ambiente para obtener mayor cooperación de sus trabajadores.
- Abandonó el sistema de tasa diferencial e implantó un sistema de bonificaciones por tarea: primas y tareas de Gantt.
- Desarrolló métodos de adiestramiento de los obreros.
- Creó técnicas gráficas para planear y controlar la gráfica de Gantt.
- Sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar: la ruta crítica (CPM) y la técnica para revisión y evaluación de programas (PERT).



Frank Gilbreth

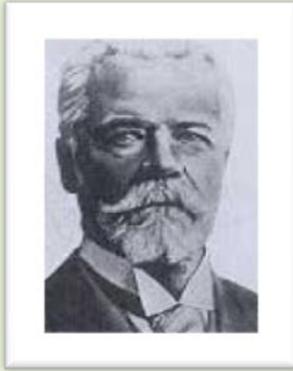
- Creó los diecisiete elementos Therbligs para reducir movimientos.
- Desarrolló un esquema de proceso (diagramas de flujo) para plasmar actividades completas.
- Él y su esposa, Lilian M. Gilbreth, combinaron la Psicología con la Ingeniería (fatiga-movimiento). Desarrollaron la ergonomía (ingeniería humana) con métodos eficaces para integrar los aspectos humanos con las máquinas y materiales. Por eso se les conoce como padres del eficientismo productivo.



Henry Ford

- Desarrolló un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas.
- Fundamentó su práctica en tres principios básicos: intensificación, economicidad y productividad.
- Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal.
- Creó una línea de montaje: *producción en serie*.
- En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesiones y la política de precios.

## 2. Corriente clásica, iniciada por Fayol



Henri Fayol

- Inició la Teoría Clásica, que concibe la organización como una estructura.
- Primer autor que precisó un modelo de proceso administrativo: previsión, planeación, organización, dirección y control.
- Identificó las seis funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.
- Diseñó un perfil del administrador (aspectos físicos, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia).
- Señaló que la administración debe estudiarse en las escuelas.
- Postuló los 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa.



Aplicaciones actuales en las organizaciones

- Las contribuciones de la Teoría Clásica siguen vigentes: un gerente o administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar.
- Los aciertos y errores de estos clásicos nos permiten analizar y criticar sus teorías. Sin embargo, esta corriente nos permite vislumbrar un panorama general y fácil de entender sobre la administración.
- La base de los autores contemporáneos siguen siendo las teorías clásicas.

Ahondemos en el tema. En 1916, en Francia, surgió la **Teoría Clásica**, cuyo objetivo era encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Henri Fayol (1841-1925), padre de esta teoría, aportó elementos muy importantes, sobre todo al analizar los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional.

Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases y sistematizar el comportamiento gerencial:

a) **Previsión-planeación:** consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

b) **Organización:** se trata construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

c) **Dirección-coordinación:** en primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

d) **Control:** consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Véase, George, 2005).

Para Fayol, los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Asimismo, destaca el concepto de universalidad de la administración, que concibe como actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país en que se encuentre. Además, identifica las funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

### 1. Técnicas



Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

### 2. Comerciales



De compra, venta e intercambio.

### 3. Financieras



Enfocadas a la búsqueda y gerencia de capitales.

### 4. De seguridad



Protección y preservación de los bienes de las personas.

---

### 5. Contables



Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

---

### 6. Administrativas



Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones<sup>9</sup>.

Además, Fayol diseñó un **perfil del administrador**: debe poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia. Y argumentó que la administración podía estudiarse en las escuelas, ya que estaba convencido de que esto beneficiaría a los individuos, empresas, gobierno, etc. Lo más conocido de su obra son los catorce principios para tener éxito al ejercer la función administrativa; aunque siempre sostuvo que su aplicación es asunto de medidas y, como todas las técnicas que deben aplicarse en la entidad, pueden ser flexibles.

---

<sup>9</sup> Véase el apunte digital de *Administración II. Plan 2005*, SUAYED, FCA, disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>



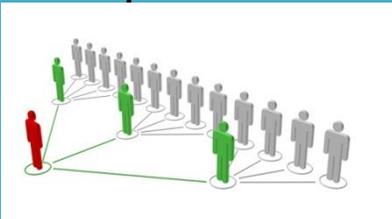
## Principios para tener éxito en la función administrativa<sup>10</sup>

### 1. División del trabajo



Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.

### 2. Autoridad y responsabilidad



No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal, no siempre garantiza que sean obedecidos.

### 3. Disciplina



Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).

### 4. Unidad de mando



Un solo jefe para un solo subordinado. Todas las órdenes que reciba un empleado, deben ser emitidas por un solo jefe.

<sup>10</sup> Véase el apunte digital de *Administración II. Plan 2005*, SUAYED, FCA, disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>

### 5. Unidad de dirección



Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan, es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.

### 6. Subordinación de interés individual al bien común o general



En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.

### 7. Justa remuneración



En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.

### 8. Centralización contra descentralización.



Fayol dice que la responsabilidad, total y final, es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, encontrando un justo equilibrio para no otorgar demasiada autoridad a éstos.



### 9. Jerarquía



Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización, es representada por cuadros y líneas en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.

### 10. Orden



Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”

### 11. Equidad



Los administradores deben ser justos con sus subordinados.



### 12. Estabilidad del personal



A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.

### 13. Iniciativa



Hay que dar la libertad y oportunidad al personal de que participe y que sugiera y ponga en práctica sus planes, aún cuando se comentan errores.

### 14. Espíritu de equipo o unión del personal



Promover la armonía entre el personal, espíritu de grupo, que debe ser benéfico, ya que esto dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

## 2.3 Administración Científica

Las propuestas clásicas de la administración se ubican en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Frederick W. Taylor, pero tienen su origen en la Revolución Industrial, cuando las pequeñas empresas crecieron y la administración se hizo más complicada. Fue necesario, poco a poco, ir desarrollando una disciplina que estudiara la práctica administrativa.

### **Frederick W. Taylor (1856-1915)**

Se dice que esta orientación científica la llevó a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue Taylor quien realmente logró conformar estudios formales al respecto. Taylor nació en German Town, Pennsylvania. Desde muy joven, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista.

En 1870, ingresó a un taller mecánico y rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y consiguió el puesto de jefe en el taller. En aquella época, se utilizaba el sistema de pago por pieza o tarea, esto lo llevó a analizar el problema de la producción en sus mínimos detalles. Debido a su progreso en el taller, no quería decepcionar a sus patrones ni a sus compañeros de trabajo, quienes no deseaban que fuera duro con ellos.



Así, buscó la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de tiempos y movimientos, y la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, con el fin de incrementar la productividad.

Su trabajo le permitió ingresar a la Midvale Steel Company de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería).

Durante su desarrollo profesional, inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero. Asimismo, dedicó gran parte de su trabajo a investigar **cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para aumentar la producción**, lo cual dio origen a sus principios que fundamentan el enfoque científico.

Taylor **introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial** para motivar al personal, el cual consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa, independientemente de su salario mínimo; si el mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa.

También postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en la gerencia; este cambio comprende los siguientes aspectos.

1. En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división de superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentarlo.
2. Debe utilizarse el método científico a través de la experimentación para efectuar cada tarea.

La contribución principal de Taylor fue demostrar que la administración científica no era un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento, tiempos y movimientos.

A los 45 años, Taylor se jubiló. Entonces se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias, donde difundió sus teorías sobre la administración científica. *Principios de administración científica* y *Fundamentos de administración científica* son sus obras principales.

### **Aportaciones al campo de la administración**

Tiempos de movimiento en el trabajo.	Supervisión línea-funcional de la producción.
Selección científica y preparación del operario.	Principio de planeamiento.
Establecimiento de cuotas de producción.	Principio de preparación.
Proporcionar incentivos salariales.	Principio de control.
Planificación centralizada.	Principio de excepción.
Integración del obrero al proceso.	



Las siguientes aportaciones también son conocidas como los **once mecanismos administrativos** desarrollados por Taylor.

- 1 • Estudio de tiempos.
- 2 • Supervisión funcional
- 3 • Establecimiento de un departamento de planeación.
- 4 • Principio de excepción.
- 5 • Uso de reglas de cálculo.
- 6 • Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7 • Bonificación por tareas exitosas.
- 8 • Estandarización de herramientas
- 9 • Sistemas de rutas de producción.
- 10 • Sistemas de costos.
- 11 • Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.

En resumen, las contribuciones más importantes de Taylor se pueden agrupar en los siguientes apartados.

### 1. Racionalización del trabajo



Como, entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo, hay siempre uno más rápido y más adecuado que los demás, éstos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.

### 2. Mayor velocidad para terminar productos



Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor se pudo haber imaginado.

### 3. Técnicas



Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales y van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

Los trabajos de Taylor también tuvieron críticas: la administración científica se preocupó más por las tareas (organización y ejecución), trabajos y cargos del operario (tiempo y movimiento).

Razón por la que se le conoce como la "teoría de la máquina", pues concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

Tratando de crear eficiencia, la Administración Científica buscaba arduamente la especialización del operario a través de la división y subdivisión del trabajo; sin embargo, no se ocupó en la satisfacción de los empleados, lo cual violaba su dignidad humana.

Taylor **consideró al empleado como parte de la maquinaria** ignorando que es un ser humano y social; por ejemplo, a la fatiga —que estudió a través de datos estadísticos— la juzgó como un mero fenómeno muscular y fisiológico.

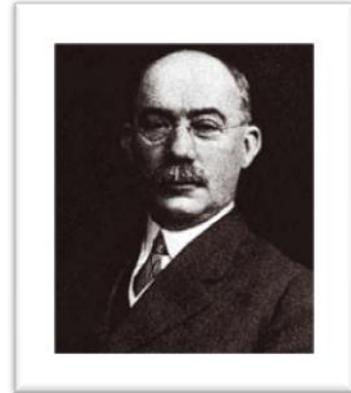
Por otro lado, estudios posteriores demostraron que su teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo no tenía fundamento. **Sus métodos se consideraron empíricos, basados en datos aislados.**

Omitió la organización formal e informal, ya que la entendía como un ente social con interacción al interior, pero al mismo tiempo un sistema cerrado sin interacción con el medio ambiente que la rodea. Y sus principios fueron considerados verdades absolutas que debían aplicarse como recetas de cocina para tener éxito.

A continuación se presenta otros autores que forman parte de la Administración Científica, y que también realizaron grandes contribuciones:

### **Henry Lawrence Gantt (1861-1919)**

Originario de Maryland, Estados Unidos, realizó estudios en ingeniería. En 1887, conoció a Taylor y se convirtió en su fiel seguidor. Y como él, desarrolló el sistema de incentivos; sin embargo, se enfocó más en crear un ambiente que permitiera obtener mayor cooperación de los trabajadores. Abandonó el sistema de tasas diferenciales, pues creía que motivaba poco a los empleados.



También implantó un **sistema de bonificaciones** por tarea basado en el modelo de Taylor, con la diferencia de que éste era determinado por las condiciones reales del taller en donde se aplicaba. Le llamó “**primas y tareas de Gantt**”. Asimismo, dio gran importancia a la aplicación de la Psicología en relación con los empleados.

Consideró que adiestrar a los empleados es fundamental para que la empresa marche bien y afirmó que el trabajo industrial debe enfocarse más a crear fuentes de empleo que generen utilidades a partir de la elaboración de productos de gran utilidad. Desarrolló además **métodos de adiestramiento de obreros** para formarlos profesionalmente.

Su aportación más relevante fue el **diseño de técnicas** gráficas (de gran uso en la planeación), barras horizontales que muestran la planeación y control de una serie de actividades.

Además, sentó las bases de dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: la ruta crítica (CPM) y la técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT), desarrollada por la Armada de Estados Unidos.

Escribió diversos libros, entre los que destaca *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*.



**Ejemplo de gráfica de Gantt<sup>11</sup>**

### **Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)**



También discípulo de Taylor, fue aceptado en el Instituto Tecnológico de Massachussets y, aunque su posición económica familiar era buena, decidió trabajar como aprendiz de albañil. Creó un método para realizar sus actividades con el menor número de movimientos y tiempo, pues al pegar ladrillos, notó que se hacía de forma incorrecta o con deficiencias: inventó el sistema de entablillado.

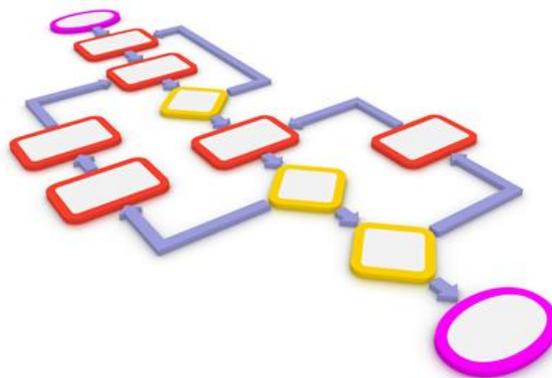
<sup>11</sup> Véase el apunte digital de *Administración II. Plan 2005*, SUAYED, FCA, disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>

Como ésta, realizó otras creaciones al observar los movimientos de los albañiles, y posteriormente las aplicó como consultor de Ingeniería en Administración. Sus estudios y experimentos dieron como resultado diecisiete elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos, y los llamó *therbligs* (su apellido invertido). A cada elemento le asignó un símbolo y un color.

### Diecisiete elementos *therbligs*

THERBLIGS	SÍMBOLO	THERBLIGS	SÍMBOLO
1. Buscar	B 2	10. Coger	C
2. Seleccionar	S	11. Transporte vacío	TV
3. Transporte/carga	Tc	12. Sostener	So
4. Dejar carga	DC	13. Poner en posición	PP
5. Colocación previa	CP	14. Inspeccionar	I
6. Montar	M	15. Desmontar	D
7. Utilizar	U	16. Espera Inevitable	EI
8. Espera evitable	EE	17. Plan	P1
9. Descanso	DF		

Gilbreth también creó un esquema de proceso, hoy conocido como diagrama de flujo, que permite plasmar diversas actividades completas para la toma de decisiones.



Gilbreth trabajó con su esposa, Lillian M. Gilbreth. Ambos lograron combinar sus conocimientos: ella sobre Psicología y él de Ingeniería. Pensaban que la administración científica debía ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.



Estudiaron la fatiga y el movimiento para mejorar el bienestar del trabajador individual: con cada movimiento que eliminaban, se reducía la fatiga. Con ayuda de cámaras de cine, trataron de encontrar el menor número de movimientos para la realización de cada tarea que emprendiera el obrero.

Consideraron que así mejoraría el ánimo del trabajador y tendría una buena impresión de la gerencia, pues se ocupaba en su bienestar.



De esta manera, la pareja **desarrolló la ergonomía o ingeniería humana**, que consiste en el estudio de métodos eficaces que armonizan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, materiales y demás medios de producción.

Por ello se les conoce como los padres del “eficientismo productivo”.

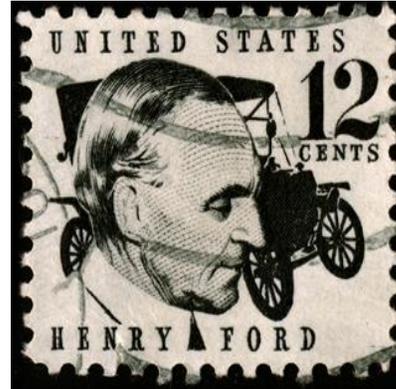


### **Aportaciones:**

- A.** Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- B.** Desarrollaron estudios de micro-movimientos con base en *therbligs* (símbolos para representar el trabajo manual).
- C.** Elaboraron un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo.
- D.** Desarrollaron un sistema de lista blanca para calificar el método.
- E.** Diseñaron un modelo de la labor administrativa, el “proceso de trabajo”. La administración debe basarse en los acontecimientos del pasado, para poder organizar en el presente y mirar hacia el futuro a través de la planeación.
- F.** Demostraron la importancia de usar la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo (esto en la década de 1980 se presentó como una idea nueva).
- G.** Destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.
- H.** También enfatizaron el valor de las ciencias humanas, en particular la Psicología (Véase, Hernández y Rodríguez, 1994, p. 73).

**Henry Ford (1863-1947)**

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Company, Henry Ford nació en Michigan. Provenía de una familia de agricultores y se graduó en Ingeniería. Durante su carrera, construyó un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas. Influenciado y convencido de las teorías de Taylor, realizó una serie de aplicaciones a la administración de la producción.



También utilizó un **sistema de integración vertical y horizontal** que producía desde la materia prima inicial, hasta el producto final; además, hizo una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. A través de la racionalización de la producción, creó la **línea de montaje**, lo que le permitió la producción en serie, el moderno método que admite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Gracias al perfeccionamiento de sus métodos, procesos y desarrollo de productos, acumuló una gran fortuna y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo.

**Ford adoptó tres principios básicos:**

- A. **De intensificación.** Disminuir el tiempo de producción empleando inmediatamente los equipos y la materia prima; así como la rápida colocación del producto en el mercado.
- B. **De la economicidad.** Acelerar los procesos para transformar la materia prima, reduciéndola al mínimo.
- C. **De la productividad.** Acelerar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y línea de montaje.

Por último, podríamos afirmar que Ford también fue uno de los primeros hombres de empresa en utilizar **incentivos no salariales para sus empleados**. En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

## 2.4 Teoría General de la Administración (TGA)



El concepto Teoría General de la Administración (TGA) está formado por dos corrientes de estudio. La primera permite conocer todo lo relacionado al **análisis de las organizaciones**, es decir, las entidades lucrativas y no lucrativas

que conforman la estructura social en donde vivimos.

La segunda se enfoca a la **práctica profesional del administrador**, examina los procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.

De acuerdo con Chiavenato, la TGA comenzó con el estudio de Taylor en su análisis de las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques, lo que ha permitido completar las cinco variables en que basa su estudio general:



Hasta nuestros días, cada teoría busca enfatizar una de esas cinco variables. Por ejemplo, en sus investigaciones, Taylor consideró de gran relevancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización, y acentuó los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos.

Por el contrario, en los estudios de la corriente humanística lo técnico pasa a segundo plano y se da prioridad a las necesidades humanas y a la formación de grupos interactivos de trabajo. Y ya se están forjando teorías centradas en la administración por los valores y el estudio del capital intelectual, entre otras.

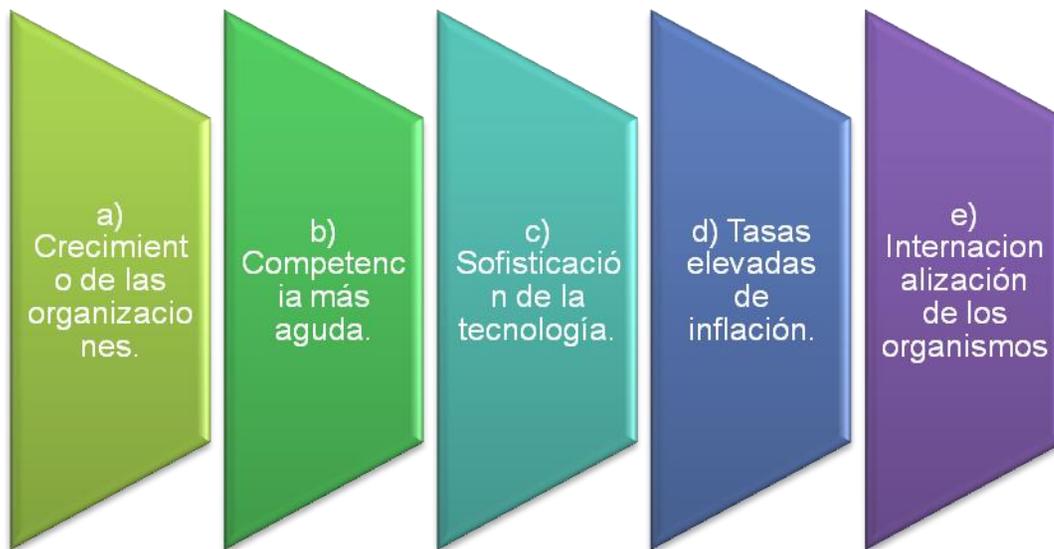


Desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días, **todas las teorías se consideran vigentes**, no han desaparecido porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. El administrador debe conocerlas y manejarlas, de modo que tenga alternativas para cada situación. Por ejemplo, pensemos en las empresas actuales: sus talleres de montaje se administran con los mismos principios de la Administración Científica, pero en su estructura organizacional predominan los principios de la Administración Clásica y Neoclásica; de la misma manera, su organización, como un todo, puede ser explicada a través de la Teoría Burocrática.

Los supervisores se preparan desde los enfoques del Humanismo y los gerentes lo hacen a partir de la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Así, los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad.

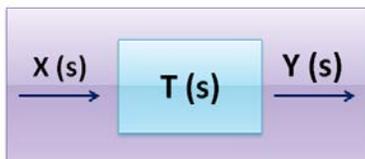
Retos que deben enfrentar en el futuro nuestras organizaciones y la TGA (Chiavenato, 2006, pp. 16-17).



## 2.5. Enfoques cuantitativos

Se dé cuenta de ello o no, **el administrador resuelve problemas y examina alternativas a través de la construcción o planteamiento de modelos**. Éstos se consideran como representaciones de algo, pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles (una gráfica, una serie de ecuaciones), y su importancia radica en que permiten manipular mediante simulación situaciones reales, complejas y difíciles.

En este orden, un instrumento de gran valía son los **modelos matemáticos**, los cuales generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que ayudan al gerente en la toma de decisiones.



La Escuela Matemática (cuántica, cuantitativa o de investigación de operaciones) es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores, pero se aborda por su tendencia amplia y cada vez va ganando más adeptos, sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días. Tiene antecedentes universales: en 1654, Pascal sentó las bases de la Teoría de la Probabilidad; y en 1801, Gauss publicó la Teoría del Número donde perfeccionó los estudios de Pascal; pero, según Sergio Hernández, surgió en la administración a partir de los eventos señalados a continuación.

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



2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.



3. La existencia de decisiones cuantitativas, llamadas también decisiones programables.



4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información, llamada también era de las computadoras.



La **toma de decisiones** es realmente el punto central del enfoque cuantitativo, es decir, de la Teoría Matemática, y se puede abordar **desde el proceso o desde el problema**. En el primer caso, se analiza primordialmente el proceso de decisión (en cierta forma no alude a los procedimientos en uso; su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión).

Aunque algunos autores anotan cinco, seis o más pasos en el proceso de toma de decisiones, hay tres esenciales:

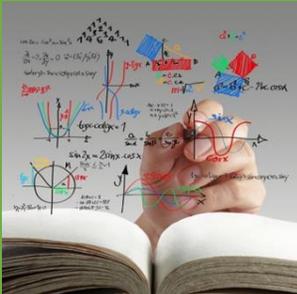
- Planteamiento del problema, es decir, hallar lo que realmente evoca a una toma de decisión, delimitar escenarios.
- Definir las posibles alternativas de solución.
- Seleccionar la alternativa más favorable a la organización.

Las decisiones pueden clasificarse en programadas y no programadas. Las primeras, que abundan en el proceso de planeación de cada entidad, tienen como características condiciones más o menos estáticas con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Al contrario, las no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.

Y desde la perspectiva del problema, las acciones van dirigidas a resolverlo. Pero no se indican los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones; sólo se generan diferentes modelos de implementación, es decir, se busca más por la eficiencia de la solución.

Finalmente, reconocemos los invaluable servicios que ofrecen las técnicas de PERT (Program Evaluations and Review Technique), CPM (Critical Path Method), estadística descriptiva, análisis financiero (interés simple y compuesto), anualidades, programación lineal, etc., que permiten al administrador o contador desempeñar un trabajo objetivo dentro de las organizaciones. Sin éstas sería imposible alcanzar las metas de ingeniería financiera, investigación de mercados, control de almacenes, estrategias de servicio al cliente en bancos, oficinas públicas, y un sinnúmero de tareas que el contador, como responsable de una entidad, solicita hacer.

A continuación se presentan las aportaciones más importantes de la Escuela Matemática.

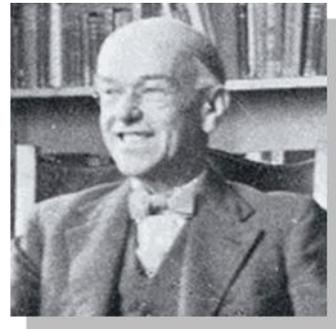
 <h2 style="margin: 0;">Enfoque matemático (generalidades)</h2>	
<p><b>Antecedentes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos sobre la Teoría de los Juegos, de Von Neumann y Morgenstern.</li> <li>• Estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.</li> <li>• Existencia de decisiones cuantitativas o programables.</li> <li>• Nacimiento y desarrollo de la era de la información.</li> </ul>
<p><b>Proceso de decisión</b></p>	<p>Su análisis se fundamenta en las etapas o la forma de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento del problema.</li> <li>• Definición de las posibles alternativas de solución.</li> <li>• Selección de la alternativa más favorable a la organización.</li> </ul>
<p><b>Modelos y técnicas matemáticos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos descriptivos: representan una relación sin indicar el curso de la acción (modelos estadísticos).</li> <li>• Modelos normativos: son prescriptivos porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo.</li> <li>• Aplicaciones matemáticas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación lineal PERT.</li> <li>-Teoría de colas: análisis óptimo entre costos de servicio y pérdidas.</li> <li>-Teoría de la probabilidad: análisis de riesgo o posibilidades de aparición de eventos.</li> <li>-Econometría administrativa: mide la economía o el estado de un microsistema (es la investigación de mercados).</li> </ul> </li> </ul>

Igor H. Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le considera el padre de la Administración Estratégica.</li> <li>• Propuso varias categorías de estrategia.</li> <li>• Simplificó su concepto como <i>clave de la estrategia</i>.</li> <li>• Reconoció que una compañía está en constante cambio.</li> </ul>
Russell L. Ackoff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideró que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el autocontrol, humanización y adaptación al medio ambiente.</li> <li>• Planteó un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial.</li> </ul>
F. W. Harris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolló el modelo de la cantidad económica.</li> <li>• Consideró que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo se logra mediante una buena administración de inventarios.</li> <li>• Aportó que varios modelos básicos de inventarios se basan en criterios de costos: de pedido, conservación y agotamiento.</li> <li>• Distinguió sistemas de inventarios: de clasificación A-B-C, punto de orden y revisión periódica.</li> </ul>
A. K. Erlang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolló un modelo de líneas de espera o cola: líneas de espera (fila), líneas de espera de canales múltiples (paralelo), líneas de espera de etapas múltiples (en serie).</li> </ul>
Aplicaciones actuales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercados (comportamiento de las ventas).</li> <li>• Calidad del producto o servicio.</li> <li>• Grado de satisfacción o daño que produce un bien a la sociedad.</li> <li>• Publicidad y posicionamiento de marca.</li> <li>• Lanzamiento de un producto o servicio.</li> <li>• Todo lo que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa.</li> </ul>

## 2.6 Enfoques cualitativos

### Escuela de las Relaciones Humanas

La Escuela de la Administración Científica se desarrolló desde un enfoque técnico, es decir, concibió la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa (hablamos de Ingeniería porque precisamente esta disciplina dio origen a los primeros estudios de la administración de empresas).



Más tarde, con las investigaciones y experimentos de los esposos Gilbreth, este periodo científico y netamente técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. En sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (*the best way*), incluyeron aspectos de la Psicología Industrial; así, no sólo mejoraron los procedimientos laborales, sino también evitaron al máximo la fatiga humana y minimizaron los riesgos de trabajo.

Este cambio de paradigma de la administración científica dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente empresariales. Entonces se creó una corriente del pensamiento administrativo, la escuela de las Relaciones Humanas, que **considera al individuo como el recurso más importante de la organización.**

A partir de esta nueva óptica, comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones, con el fin de observar las conductas y el comportamiento del trabajador, primero en grupo y más tarde de manera individual. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos de los autores que sobresalen en esta época.

El experimento que identifica esta corriente fue realizado por **Elton Mayo** en la Western Electric. En principio, el objetivo del trabajo era definir la relación entre factores físicos y productividad, pero los resultados fueron más allá de las expectativas: hallaron un elemento inusual y poco aceptable en esos momentos: **el factor psicológico**. A partir de esto, Mayo realizó cuatro experimentos más con el propósito de observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo, así como las respuestas de los mismos ante diferentes estímulos, desde los materiales (luz interna en los talleres), hasta otros como aumentar o disminuir descansos y recortar jornadas laborales.

Las conclusiones obtenidas de este experimento fueron:

A. El nivel de operación es resultante de la integración social.

B. El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, manifiesta un comportamiento social.

C. Las recompensas y sanciones sociales son más importantes que las económicas.

D. La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por grupos informales.

E. El contenido y naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador.

F. La faceta emocional juega un papel importante en los estudios de la organización.

Kurt Lewin, otro de los autores renombrados de esta corriente, estudió la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio (investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones).

Es un puente en la historia del pensamiento administrativo entre la escuela de las Relaciones Humanas y la Estructuralista. Con su visión del Gestalt, propuso que la persona debe **analizar** sus **pensamientos** y **acciones** en un **contexto grupal** y no individual, y así resolver muchas dudas de su entorno.

## Escuela de las Relaciones Humanas

Enfoque psicológico de la administración

- Inicia con Frank y Lilian Gilbreth, quienes introdujeron los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo.
- **Hicieron estudios sobre la fatiga humana.**



### Elton Mayo

- Su principal interés fue analizar los efectos psicológicos en el trabajador.
- Sus estudios sentaron las bases para la creación interna de grupos de trabajo.
- Sus estudios para conocer mejor a los empleados se realizaron en cuatro fases:



•

---

1. El efecto de la iluminación

2. Verificación de la fatiga en el trabajo

3. Actitudes y sentimientos

4. Organización informal del trabajo

## Mary Parket Follet

Elaboró conceptos básicos de la administración:

- Liderazgo: el líder visualiza, organiza y capacita.
- Autoridad: órdenes despersonalizadas.
- Ética corporativa: el individuo dentro del grupo.
- Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones e intereses.
- Poder: “el poder con la gente”.
- **Espíritu democrático: cada individuo forma parte del proceso y acepta su responsabilidad personal.**

## Kurt Lewin

Estudió los siguientes apartados:

- Desarrollo de la dinámica de grupos.
- Resistencia al cambio.
- Estilos de liderazgo (autocráticos y democráticos).

## Aplicaciones actuales en las organizaciones

- Ubicación de grupos formales e informales de trabajo.
- Aprovechamiento de grupos informales de trabajo para mejorar las condiciones laborales, y utilizarlos como puente entre la dirección y los empleados.

# Escuela Empírica

## Características Generales

- Ejecución de las tareas administrativas a partir del pasado reciente.
- Teoría en hechos y corrección de errores.
- Resultados no del todo convincentes.
- Método del uso de casos reales utilizado para transferir experiencia a los alumnos.
- En la práctica, se emplea la **investigación inmediata** para buscar y analizar los problemas de forma efectiva.
- Investiga lo que hacen otras empresas y toma lo provechoso de esa experiencia.



## Peter Drucker

- Junto con Taylor y Fayol, es pilar del pensamiento administrativo.
- Su obra orienta a quienes ocupan puestos directivos.
- Su propósito es que los directivos analicen su propio trabajo y desempeño, hagan un diagnóstico de sus debilidades y aumenten sus cualidades.

## Ernest Dale

- Se le considera el padre de la Escuela Empiriológica.
- Aportó al área de técnicas de investigación en el campo administrativo: organización, descentralización y centralización.
- **Describió las etapas de una organización:**
  - Detallar el trabajo: metas.

- Dividir el trabajo: combinación lógica y eficiente, agrupación de personas con tareas relacionadas.
  - Departamentalización: interacción con procedimientos establecidos.
  - Coordinar el trabajo: establecer un mecanismo conforme a un objetivo común.
  - Seguimiento y reorganización: vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.
- Analizó las ventajas y desventajas de los organigramas.

### **Dale Carnegie**

- Estableció que la función básica de toda organización es que hombres y mujeres conozcan sus habilidades personales.
- Ofreció algunos **secretos del éxito**.
- Señaló que la felicidad del ser humano reside en sus actos, no en sus ideales.
- Logró grandes beneficios para la empresa General Motors Corporation.
- Estableció una administración de estilos de cambio anual (planeación obsoleta).
- Bajo su dirección, la GMC se convirtió en la más grande y exitosa industria del mundo.

### **Aplicaciones actuales en las organizaciones**

- Hoy día, muchos contadores, ingenieros abogados, economistas, sociólogos y politólogos han utilizado los aportes de la Escuela Empírica en el área administrativa.

### Escuela Estructuralista

Los antecedentes de esta corriente se encuentran en la aplicación de la Sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad auto sostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno.



Esta visión cambió favorablemente con la aparición de la escuela Estructuralista. En este marco, una de las aportaciones más importantes fue concebir a la **organización como un ente influido por las demás organizaciones** que hay a su alrededor, sin importar la clase o giro que representen.

Sus autores destacados, Amitai Etzioni y Renate Mayntz, analizan la organización a través de factores internos, como autoridad, poder y comunicación.



Según **Etzioni**, las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.



Según **Mayntz**, las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica.

El **conflicto** también es un factor que afecta a la organización. En este sentido, Ralph Dahrendorf, apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica respecto al conflicto industrial.

## Aportes de la escuela Estructuralista

*A. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.* Es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva.

*B. La organización y su relación con el medio ambiente social.* Es la primera corriente que sitúa la organización dentro de un contexto social y económico determinado.

*C. Auxilia al administrador en la comprensión de los fenómenos y relaciones producidas dentro de la organización y en su entorno.* Abandona el concepto de empresa como un ente aislado y lleva a cabo un estudio integral de las organizaciones de todo tipo, no sólo es crítico, sino también comparativo.

*D. Dirige su análisis a todos los niveles de la organización.* En esto, los estructuralistas superan a Taylor y Mayo, quienes fueron más específicos; y revisan todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; la interdependencia de los mismos y su influencia mutua.

*E. Conflictos en la organización.* Estudia el conflicto: desarrolla técnicas, procedimientos y mecanismos para abordarlos.

# Escuela Estructuralista

## Antecedentes

- Fragilidad de las escuelas Clásica y de las Relaciones Humanas.
- Necesidad de un modelo de organización racional.



## Características

- Objetivos de la organización.
- Tipologías de las organizaciones.
- Relaciones sociales dentro de la organización.
- Análisis de elementos formales e informales.
- Extensión de los grupos informales.
- Organización y su relación con el medio ambiente social.
- Análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudio de todo tipo de estímulos.

## Max Weber

- Creó la sociología de la burocracia.
- Estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento.
- Su modelo se basa en tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y legal, cada uno con un estilo de autoridad específico.
- Señaló que la burocracia se caracteriza por la división del trabajo, delegación de autoridad, alcance de control y estructura.

## **Renate Mayntz**

- Definió la organización como un elemento de la estructura social.
- Distinguió tres tipos de organizaciones estructuradas: jerárquica, democrática y de autoridad técnica.
- Analizó las organizaciones en sus diferentes manifestaciones a través del tiempo: empresa, iglesia, escuela, hospital, prisión, ejército y asociaciones.

## **Amitai Etzioni**

- Hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones.
- Reconoce las características de las organizaciones: división del trabajo, poder y responsabilidades; presencia de uno o más centros de poder.

## **Situación del personal**

- Distingue cuatro tipos de organizaciones: coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.

## **Chester I. Barnard**

- Detecta la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.
- Distingue dos elementos básicos de la autoridad o mando: origen y aceptación.



## Talcott Parson

- Representante de la Sociología Clásica Norteamericana.
- Concibe la acción social en dos dimensiones:
  - Estructura: aspectos psicológicos, físicos y culturales; valores y normas sociales.
  - Funcionamiento: catético, cognitivo y evaluativo.

## Aplicaciones actuales en las organizaciones

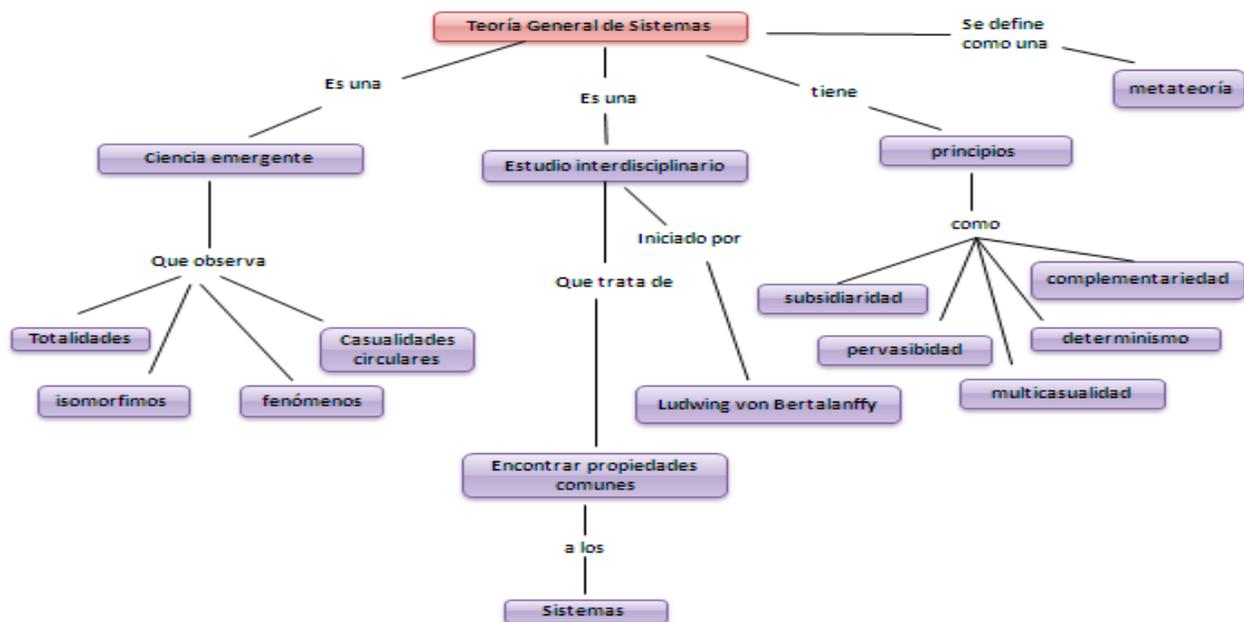
- Hoy día, se aplican conceptos como “cultura organizacional”, “valores” y “costumbres en las organizaciones”.

## Escuela de Sistemas

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



Comprender la organización como un todo es tarea de un análisis sistémico, por eso la Teoría General de Sistemas (TGS) es fundamental en el pensamiento administrativo. (Un sistema es concebido como el **conjunto de elementos interdependientes e interactuantes encaminados al logro de un objetivo en común**).



A continuación presentamos las premisas fundamentales de la **TGS**.

1

- *Los sistemas existen dentro de los sistemas.*

2

- *Los sistemas forman parte de sistemas más grandes.* En este orden, hallamos sistemas, subsistemas y suprasistemas.

3

- *El ser humano es un sistema conformado por subsistemas.* Éstos pueden ser el subsistema digestivo, el circulatorio, etc. Pero a la vez vive en un sistema más grande (la familia), y entonces se convierte en subsistema de ese sistema.

4

- *Los sistemas son abiertos.* No hay sistema social cerrado. La empresa es un sistema abierto: requiere insumos para vivir, productos que deben ser aplicados para justificar su razón de ser y volver a retroalimentarse.

5

- *Las funciones de un sistema dependen de su estructura.* Un sistema está conformado por cinco parámetros, cuyo contenido es diferente de acuerdo a la estructura de la empresa. Hay organizaciones puramente de servicios, y otras de servicios y producción de productos. Cada sistema debe contener en sus parámetros los elementos necesarios para que funcione su estructura.

El sistema está conformado por los siguientes parámetros, indispensables para su funcionamiento.

**Entrada.** Todos los insumos que necesita el sistema para trabajar.

**Proceso.** Es la llamada “caja negra”: el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.

**Salida.** Obtención del producto o servicio.

**Retroalimentación.** Respuesta del producto o servicio que ofreció el sistema, y que en un momento dado es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida.

**Medio ambiente.** Todo aquello que rodea al sistema, las fuerzas externas que influyen en sus decisiones: aspectos sociales, culturales, políticos, etcétera.

Los sistemas se clasifican de acuerdo con los criterios siguientes.

Por su constitución	Físicos o abstractos
Por su naturaleza	Cerrados o abiertos
Por su respuesta	Pasivos, activos y reactivos
Por su movilidad	Estáticos, dinámicos y homeostáticos
Por la predeterminación de su funcionamiento	Probabilísticos y determinísticos
Por su grado de dependencia	Dependientes, independientes e interdependientes

El concepto actual de sistemas organizacionales no acepta la existencia de un sistema cerrado. Todo sistema necesita de **energía e insumos** para trabajar, además de la influencia del medio ambiente para retroalimentarse y perfeccionarse constantemente. Entonces, como sistema abierto, la organización reúne las siguientes características.



- 1 Necesita de importación de energía, es decir, requiere proveedores, profesionistas, necesidades de la sociedad, etcétera.
- 2 Su comportamiento se considera probabilístico y no determinístico.
- 3 Sus fronteras o límites no están definidos físicamente.
- 4 Sufre morfogénesis, modifica su estructura constantemente.
- 5 Equidad y afinidad.
- 6 Considera un estado constante homeostático.

La TGS permite apreciar la forma como la organización logrará sus objetivos a través de una **filosofía de integración y ayuda mutua**. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada; el modelo debe ser integral y responder a las necesidades de su organización. Todos los miembros de una organización son clientes internos y cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás.

Es decir, se pretende obtener resultados más evidentes que los que lograría cada elemento independientemente. En este sentido, se aplican conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etcétera.

La TGS representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Impactó en una amplia gama de áreas científicas porque sus principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etc. Y también ha generado modelos administrativos, uno de los más completos es el de Kast y Rosenzweig, que concibe la organización como un sistema compuesto de cinco subsistemas: técnico, metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.

# Escuela de Sistemas

## Orígenes

- Su nacimiento se encuentra en los trabajos de científicos como Ludwing Von Bertalanffy y Kenneth Boulding, quienes formaron la Sociedad para la Investigación General de Sistemas.
- Definición: es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos para cumplir un objetivo común.
- Características:
  - Propósito u objetivo.
  - Globalismo o totalidad



### **Ludwing Von Bertalanffy**

Su teoría organicista entiende la entidad como un Sistema definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos a todos los niveles de organización.

### **Fremont Kast y Robert Kahn**

- Desarrollaron el modelo sistémico de las organizaciones.
- Crearon un modelo de organización a partir de la aplicación de la Teoría de Sistemas y la Teoría de las Organizaciones.
- Entendieron la organización como un sistema abierto.
- Concibieron las organizaciones como sistemas sociales, cuyos componentes son funciones, normas y valores.

### **James E. Rosenzweig**

Junto con Kast, trabajó un modelo sistémico formado por cinco subsistemas:

- Técnico.
- De objetivos y valores.
- Estructural.
- Sicosocial.
- Administrativo.

### **C.W. Churchman**

Junto con Ackoff, definió explícita y sistemáticamente el método de la investigación de operaciones, cuyas fases interactuantes son:

- Formulación del problema.
- Construcción de un modelo.
- Obtención de una solución.
- Prueba del modelo y la solución.
- Implantación y control de la solución.

### **Anthony Stafford Beer**

- Se le conoce por su trabajo en los campos de investigación de operaciones y administración de sistemas cibernéticos.
- Definió un sistema capaz de adaptarse al medio en cambio, cuyas características básicas son:
  - Capacidad de auto organización
  - Capacidad de autocontrol

Cierto grado de autonomía

### **Aplicaciones actuales en las organizaciones**

- Permite a la empresa saber cómo sobrevivir en la interacción social.

### **Neohumanorrelacionismo**

En su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato afirma que el Neohumanorrelacionismo (llamado también Teoría del Comportamiento o Behaviorista) es el **análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional**. Esta corriente surgió al final de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifestó como una oposición fuerte a la Teoría Clásica y a la Teoría de las Relaciones Humanas (a la que juzgó como acción romántica de los problemas formales dentro de la organización).

Los orígenes de esta propuesta están fuertemente ligados con los aportes de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como con las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*El grupo humano*). Esta nueva corriente pone el más fuerte énfasis de las ciencias

de la conducta (Psicología Organizacional) en la teoría administrativa, así como en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa.

Trabajan con los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, capaz de comunicarse y con un sistema psíquico. El hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también competir cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros, por tanto, los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes.



Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el **estudio de la conducta individual de las personas**, lo que conlleva el análisis sobre la motivación humana.

Precisamente la **motivación humana** es uno de los temas centrales del Neohumanorrelacionismo. Considera que es primordial elaborar un estudio sobre las necesidades. El ser humano está inmerso en un sinfín de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan su comportamiento en dirección a ciertos objetivos personales; pero las satisface parcialmente, porque siempre encontrará nuevas necesidades. Esto lo convierte en un ser insatisfecho, ávido de éxito, poder y realización. De aquí la importancia que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las entidades.

A continuación presentamos la propuesta de los principales exponentes de esta corriente:

1. Abraham Maslow

2. Frederick Herzberg

3. Douglas Murray  
McGregor

## Abraham Maslow



Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la **motivación humana**. En su obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades (*necesidad* es un estado de desequilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando se da cuenta que carece de algo).

En su teoría, Maslow plantea una **jerarquía de necesidades humanas** organizadas por niveles en orden de importancia e influencia, como una pirámide. En la base se encuentran las fisiológicas o inferiores; y en la cima, las de autorrealización o elevadas.

- A. **Fisiológicas.** Comer, dormir, abrigo, deseo sexual, entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo, se relacionan con la preservación de la especie.
- B. **De seguridad.** Indican la preocupación por la estabilidad y protección contra todo lo extraño que amenace los intereses de la persona.
- C. **Sociales.** Cuando las necesidades primarias o fisiológicas se encuentran satisfechas, el individuo tiene la necesidad de afiliación, asociación, participación, afecto, amor. Pero si no se cubren, se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodean.
- D. **De estima.** Es la posición, el estatus en que se valora el individuo. Comprenden la autopercepción, autoconfianza, deseo de fuerza y confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Si no resuelven estas necesidades, el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.

E. **De autorrealización.** Son las más elevadas y se hallan en la cima de la pirámide. El individuo se pone retos en todo lo que emprende; la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son sus cartas de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos.

Pero cuando no encuentra su autorrealización, se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas y conflictivo en todos los ámbitos, tanto en la familia como en su trabajo.

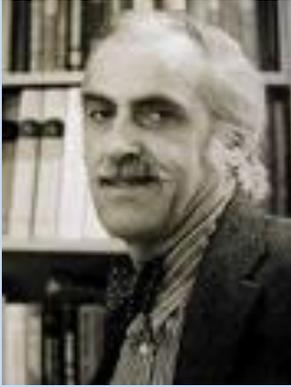
Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo. Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir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

Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, incluso pueden regresar de un nivel superior a uno completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo: el individuo de pronto se siente amenazado y retorna al nivel de seguridad, desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría. Por ejemplo, Maslow no precisó a qué nivel pertenece el dinero como incentivo. El papel que juega es variable, ya que algunos lo consideran elemental para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas; en cambio, otros lo relacionan con la autorrealización. Así, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, representa el medio para satisfacer ese anhelo.

Pero es innegable que su teoría fue tan importante e instructiva para los administradores, que a través de ella determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana; y conocen las condiciones que deben cumplir para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

## Frederick Herzberg



Autor de la Teoría de los Dos Factores o **Teoría Dual de la Motivación**, Herzberg llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de doscientos ingenieros y contadores. Colocó las respuestas manejando dieciséis factores en dos partes (izquierda y derecha). En el lado derecho reunió los factores relacionados con la satisfacción del trabajo; y en el izquierdo, los de insatisfacción. El objetivo era explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el **descontento y la satisfacción** surgen de dos conjuntos independientes de factores. Así nació la Teoría de los Dos Factores, que explicamos a continuación.

### **Factores higiénicos**

Llamados también factores extrínsecos, se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona: abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Están fuera del control del trabajador, ya que son administrados y decididos por la empresa: el salario, beneficios sociales, dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción; y cuando lo hacen, no logran sostenerla por mucho tiempo. En cambio, si son precarios, provocan insatisfacción.

### **Factores motivacionales**

Conocidos también como intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el trabajador. Los controla la persona, puesto que atañen a lo que hace o desempeña. Involucran los sentimientos concernientes al crecimiento individual, responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización.

Cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas; si son precarios, los evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo se les denomina factores de satisfacción. Tradicionalmente, las tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender principios de eficiencia y economía, pero han suprimido los retos y oportunidades para la creatividad individual. De modo que pierden el significado psicológico para quien los ejecuta, y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía y desinterés, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Ante esto, para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y por ende sea más creativo, Herzberg propone el “**enriquecimiento de tareas**” o “**enriquecimiento del cargo**”. Éste consiste en sustituir las tareas más simples y elementales del cargo con tareas más complejas; ofrece condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento individual.

Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen el autor supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además no considera la individualidad de los factores: un mismo factor puede producir insatisfacción en una persona, y en otra satisfacción. Con todo, su propuesta ha ampliado el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

### **Douglas McGregor**



Autor de *El lado humano de la empresa*, es uno de los más famosos investigadores de la conducta humana de la administración. En su obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar. Uno basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (lo nombró Teoría X); y otro de dirección, apoyado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (lo nombró Teoría Y).

Ambas tendencias provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

#### **Teoría X**

Conocida también como Teoría de las Suposiciones Tradicionales de la Conducta Humana, se fundamenta en **convicciones incorrectas** sobre el comportamiento humano:

- A. Por naturaleza, el hombre es indolente y perezoso; le desagrada el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- B. El hombre tiene falta de ambición, no le gusta asumir responsabilidades, es dependiente y prefiere ser dirigido. Desea ante todo seguridad.
- C. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.

- D. Es incapaz de autocontrolarse, por lo que necesita control de la dirección, regularmente bajo amenazas y castigos.

Este enfoque refleja un estilo de dirección duro, rígido y autocrático que **supone a las personas como meros recursos o medios de producción**. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con esquemas y estándares; se limitarán a los objetivos de la empresa y dejarán pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida.

Es un ejemplo clásico del taylorismo: la dirección creará todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego; no aceptará sugerencia alguna, ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo.

El trabajador se acostumbrará a ser dirigido y toda la responsabilidad la tendrá siempre la dirección. El salario será el único estímulo válido, pues prevalece un ambiente de desconfianza, vigilancia y control; si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.

### **Teoría Y**

En contraposición a la Teoría X, es la **concepción moderna de la administración**: se basa en ideas y premisas actuales, que conciben al ser humano de la siguiente manera.

- A. No esquivas sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral, natural como descansar o jugar.
- B. No es por naturaleza pasiva o resistente a las necesidades de la empresa; sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras organizaciones.
- C. Tiene motivación básica, potencial de desarrollo y estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos son importantes para que logre objetivos tanto organizacionales como personales.
- D. Posee un alto grado de creatividad e imaginación, producto no sólo de un individuo independiente o auto controlado, sino de una organización consciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, no sólo en el ámbito lucrativo, sino también en el desarrollo de su factor humano, ya que propone, como lo analizamos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático y basado en valores humanos y sociales.

Plantea una **administración por objetivos** que realiza la iniciativa individual y crea oportunidades de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas.

Finalmente, este enfoque suele aplicarse en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas:

a) Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.

b) Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración o significado del trabajo.

c) Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.

d) La autoevaluación del desempeño.

# Escuela Neohumanorrelacionismo

## Definición

- También se conoce como Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista.
- Es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional.
- Surge a finales de la década de 1940.
- Pone énfasis de las ciencias de la conducta (Psicología organizacional).
- Se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas.
- Uno de sus temas fundamentales es la motivación humana.



## Antecedentes

- Surge de los conceptos de autoritarismo, mecanicismo y la aplicación indiscriminada de los principios generales de la administración.
- Fuerte crítica a la Escuela Científica de la Administración.

## Abraham Maslow

- Define *necesidad* como un estado de equilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando carece de algo.
- Plantea una jerarquía de las necesidades organizadas en orden de importancia:
  - Fisiológicas
  - De seguridad
  - Sociales
  - De estima
  - De autorrealización

### **Douglas McGregor**

- Comparó los estilos antagónicos de administrar:
- Teoría X o de las suposiciones tradicionales de la conducta humana. Está basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.
- Teoría Y. Considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades.

### **Chris Argyris**

- Concluye que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en una organización, por lo que existe un desajuste en su comportamiento.
- Demuestra la incongruencia entre lo que se aprende y lo que se ejecuta.

### **Hebert A. Simon**

- Junto con David Hawkins, elaboró el teorema Hawkins-Simón, relacionado con las condiciones existentes para la solución positiva vectorial de matrices de entrada y salida.
- Concluyó que la mejor manera de solucionar problemas es mediante la simulación, con ayuda de programas de computadora.
- Pionero en el campo de la inteligencia artificial.

### **Frederick Herzberg**

- Propuso la Teoría de los dos Factores o Teoría Dual de la Motivación.
- Concluyó que el descontento o satisfacción del trabajo surgen de dos grupos interdependientes de factores:
  - Factores higiénicos o extrínsecos: se localizan en el medio ambiente administrado y decidido por la empresa.

- Factores motivacionales o intrínsecos: se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con las tareas que ejecuta el individuo.

### **Rensis Likert**

- Desarrolló un instrumento para medir las actitudes, la escala de Likert, basado en cuatro sistemas de administración: autoritario o coercitivo, arbitrario o benevolente, consultivo y participativo.

### **Blake y Mouton**

- Desarrollaron una técnica que identifica cinco estilos diferentes de liderazgo, a partir de la malla gerencial, orientada en dos direcciones: el eje horizontal de Grid y el eje vertical de Grid.

### **Aplicaciones actuales en las organizaciones**

- Esta teoría permite a las organizaciones estudiarse a sí mismas.
- Para evitar situaciones negativas en las organizaciones, se analizan las necesidades, proyecciones y logros del factor humano.
- Se consideran aspectos de motivación, liderazgo, cambio organizacional y autoridad.

# Enfoque Contemporáneo

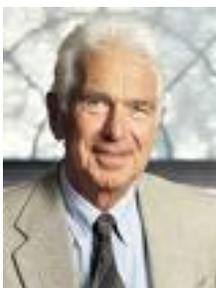
## Teoría de la contingencia

- Parte de la premisa de que las cosas puedan suceder o no.
- Según Chiavenato, esta perspectiva enfatiza que **no hay nada absoluto** en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo “**depende de**”.
- Se analiza en dos segmentos:
  - **Ambiente general:** constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.
  - **Ambiente de tarea:** conformado por proveedores de entradas, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.



## Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

**Antecedentes:** surgió con la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o *T-groups*. Centra su atención en el cambio planificado.



Uno de los estudiosos del cambio planificado es **Warren Bennis**, quien puntualiza que el DO es una respuesta al *cambio*. Este análisis no es nada nuevo, en el primer tercio del siglo pasado era motivo de estudio organizacional: Kurt Lewin creó la Teoría del Cambio. A partir de estas propuestas, los investigadores se dan

cuenta que en todas las organizaciones y países existen una resistencia natural al cambio.

El DO busca **educar a la gente** y a la vez genera una estrategia para cambiar (“descongelar”, diría Lewin) la cultura organizacional, con el fin de preparar tanto a las organizaciones como a las sociedades para recibir la ola de nuevas tecnologías, ideologías y estilos de vida.

Tiende a generar mayor cooperativismo entre los trabajadores, exhortándolos a integrarse a las decisiones de la empresa. El concepto de trabajador cambia por el de **colaborador**; y el de empresa autocrática, al de organización flexible.

Este recorrido ha tenido como propósito sensibilizarte en la importancia del análisis del comportamiento organizacional a través de una revisión de la conducta individual, que pueda crear escenarios adecuados para la productividad de una organización. Finalmente, considera que además de lo expuesto en este apartado, el examen del comportamiento humano ha generado otras corrientes modernas de la administración, como la Administración por Objetivos, el *Empowerment*, Equipos Autorregulados de Trabajo, *Jamming*, y otras que analizan el buen liderazgo organizacional.

#### **Metas:**

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y la organización total.
- Impartir habilidades y conocimientos para perfeccionar la organización.

#### **Características:**

- Se aplica conforme a las circunstancias.
- Se realiza en un periodo de tres a cinco años.
- Es un todo compacto.
- Su ejecución debe ser respaldada y administrada por la gerencia.

Blake y Mouton son los principales representantes del DO, al que definen como la disciplina de las ciencias **aplicadas de la conducta** para mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

## Administración de Calidad

**Definición:** se entiende como la satisfacción que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

### Modelo de Edgard Deming:

- Considera aspectos de control estadístico y define su filosofía de la calidad en 14 puntos. Anexa siete puntos para detectar las enfermedades mortales en una empresa.

### Modelo de Kauro Ishikawa:

- Establece los principios básicos de la calidad que empleados en la Administración de la Calidad Total.

### Modelo de Joseph Juran:

- Propone tres etapas para la gestión de la calidad:
  - Planificación.
  - Control.
  - Mejora.

### Modelo de Philip B. Crosby:

- Considera que la calidad debe comenzar con el compromiso de la alta dirección.
- Propone la vacuna pro-calidad en tres acciones administrativas: determinación, educación e implantación.
- Pregona sus lemas “La calidad es gratis” y “Cero defectos”.
- Enfoque americano: se desarrolla en conceptos de liderazgo y control.
- Enfoque japonés: se realiza en una cultura basada en tradiciones y valores.

## Reingeniería

- Es un instrumento de cambio organizacional, modificación de un estado, condición o situación, transformación, alteración de aspectos significativos.
- Maneja dos elementos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

## Benchmarking

- David T. Kerns lo define como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con las empresas líderes.
- Con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar uno propio.
- Se fundamenta en cuatro principios: conocer la operación interna, identificar a los líderes, incluir sólo al mejor y obtener superioridad.
- Fases para llevarlo a cabo: planeación, análisis e integración.

## Enfoque Administrativo

Mintzberg identifica diez papeles administrativos:

- Interpersonales: representante, líder y de enlace.
- Informativos: receptor, difusor y vocero.
- De decisión: emprendedor, de resolver problemas, de asignar recursos y de negociador.

## 2.7 Autores latinoamericanos y mexicanos

### Autores latinoamericanos

#### ***Idalberto Chiavenato***

Por sus aportaciones a la administración y recursos humanos, este autor brasileño es uno de los más conocidos y respetados en estas áreas. Impartió sus teorías en diversas universidades y escribió más de veinte libros, entre los que destacan aproximadamente doce de administración, y artículos publicados en revistas reconocidas, razón por la cual recibió varios premios y distinciones. Sus aportaciones se enfocan a la **recopilación de teorías de la administración**, a las que examina a partir de sus características, aplicaciones y críticas, ventajas y desventajas.

Algunas de sus publicaciones: *Iniciación a la administración general* (1999), *Teoría general de la administración* (2001), *Desempeño humano en las empresas* (2002), *Teoría general de la administración vol. 2* (2002), *Construcción de talentos: las nuevas herramientas de la gestión de personas* (2002), *Carrera y competencia, administración de recursos humanos, remuneración, beneficios y relaciones de trabajo: nuevos paradigmas y administración estratégica* (2003).

Otras que publicó entre 2004 y 2005 (algunas de ellas actualizaciones de obras anteriores): *Introducción a la teoría general de la administración*, *Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, *Introducción a la teoría general de la administración*, *Administración en los nuevos tiempos*, *Planeación, reclutamiento y*

*selección de personal, Dando alas al espíritu emprendedor, Planeación estratégica, Gestión de personas, Administración de la producción: un abordaje introductorio, Administración de ventas: un abordaje introductorio, Administración financiera: un abordaje introductorio, Administración de materiales: un abordaje introductorio y Comportamiento organizacional.*

### **Bernardo Kliksberg**

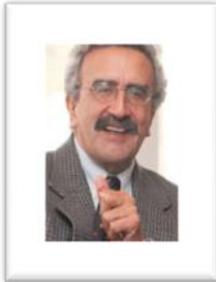


Investigador argentino que ha contribuido a la profundización del estudio de las **relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica**. Ha publicado diversos trabajos, entre los que destaca *Administración, subdesarrollo, y estrangulamiento tecnológico* (Rodríguez, 2003, p. 175). Sus temas se enfocan a la pobreza en Latinoamérica y a criticar la administración y los errores que se comenten al estudiar empresas, pues afirma que se ha entendido que éstas sólo están destinadas a “maximizar la eficiencia y rentabilidad”, es

decir, se parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre.

Hay, además, un “ciego empirismo” (se prepondera la experiencia directa como fuente de conocimiento) y una inclinación a generalizar los resultados de las observaciones recogidas en el marco de determinadas experiencias, sin considerar que carecen de potencial para predecir (Claude, 2005, p. 266). Asimismo, sostiene que las **organizaciones deben estudiarse desde enfoques interdisciplinarios**: fenómenos psicológicos, económicos, jurídicos, etc., pues hay autores que critican los métodos tradicionales, más no han logrado producir una teoría adecuada que englobe todas las variables de la administración.

### **Carlos Dávila Ladrón de Guevara**



Profesor de la Universidad de Bogotá, es un autor colombiano reconocido por sus libros de texto e investigación. Entre sus obras, destaca *Business History in Latin América*, con siete ensayos sobre la **historia empresarial en América Latina** (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela) (Claude, 2005, p. 266).

### **Enrique Oligastri U.**



Profesor y director de investigación del programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes (Bogotá), este colombiano también ha escrito una importante obra en la que destacan libros de texto e investigación: “*Una introducción a la negociación internacional, La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Gerencia japonesa y círculos de participación y Manual de planeación estratégica.*”

Entre sus investigaciones, llama la atención la **descripción de los perfiles de negociación intercultural.**

Explica cómo en Latinoamérica se tienen patrones de negociación semejantes (es decir, comportamientos, conceptos, expectativas y valores de las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses en la cual hay conflicto, pero también intereses comunes) (Claude, 2005, p. 268). También aborda temas sobre liderazgo y estructuras administrativas, la función del director empresarial y la clasificación de las empresas.

## **Autores mexicanos**

Como futuro administrador, al estudiar a los autores mexicanos lograrás formarte un criterio propio acerca de esta disciplina y sus diversas funciones, ya que la empresa es la célula del sistema económico mundial.

Conciben al administrador como una persona de rasgos dinámicos que, comparada con la organización y el proceso administrativo, involucra fases mecánicas y dinámicas debido a su naturaleza cambiante e innovadora. Además, explican el mecanismo de la industria privada y pública, subrayando sus aspectos más importantes y la necesidad que tienen de una auditoría administrativa, a pesar de las diferencias entre una y otra.

Asimismo, estos pensadores manejan como **objetivo administrativo** la meta que se persigue en la organización, que demanda un ámbito definido y sugiere la dirección hacia los esfuerzos de planeación por parte del gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos: **ámbito, carácter definitivo, dirección y meta**. Desde el punto de vista del gerente, la meta que va a buscarse debe ser definida en términos claros y precisos.

El ámbito de la meta está incluido en la declaración de los límites o restricciones establecidos que deberán observarse.

Las metas definidas en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetas a varias interpretaciones y, con frecuencia, el resultado es confuso.

Por último, la dirección está indicada por el objetivo: muestra los resultados que se deben buscar y aporta esos resultados de los muchos objetivos posibles que, de otra forma, no podrían lograrse. Esa dirección proporciona los cimientos a los planes estratégicos apropiados que deben formularse para cumplir los objetivos de la organización.

Estos y muchos otros temas son manejados por los autores mexicanos de la administración.

Actualmente, el país cuenta con investigadores de la administración e instituciones superiores dedicadas a su enseñanza y a vincularla con nuestra realidad nacional. Destacan nombres como el de **Fernando Arias Galicia**, quien ha desarrollado un excelente trabajo en la investigación de posgrado y ha publicado algunos textos en el área de recursos humanos: *Administración de recursos humanos*, *Introducción a la investigación en las ciencias de la administración y el comportamiento* y *Elementos de matemáticas para las ciencias de la administración*.

También tenemos a Gustavo Velázquez Mastretta, profesor de la FCA-UNAM, autor de *Administración de sistemas de producción* y *Técnicas de administración de la producción*. Actualmente, se ha centrado en el desarrollo de los valores y la filosofía de la administración.



Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña H. también han sobresalido por el estudio de la organización desde el punto de vista sociológico. En su libro *Mito y poder en las organizaciones*, analizan críticamente al poder en las organizaciones modernas.

Por su parte, desde hace más de dos décadas, Sergio Hernández y Rodríguez han trabajado en obras que permiten al administrador comprender de manera sencilla y acorde con las tecnologías actuales los contenidos de la administración en general. Por ejemplo, en *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, reflexiona sobre la ciencia administrativa desde sus orígenes, definición y corrientes más representativas, y hace un análisis detallado del proceso administrativo.

Actualmente, se dedica a promover nuevos valores académicos en la producción literaria.

Así, podríamos seguir mencionando a muchos otros autores mexicanos que nos han permitido conocer el mundo de la administración contemporánea, pero destacamos a los siguientes.

### **Agustín Reyes Ponce**

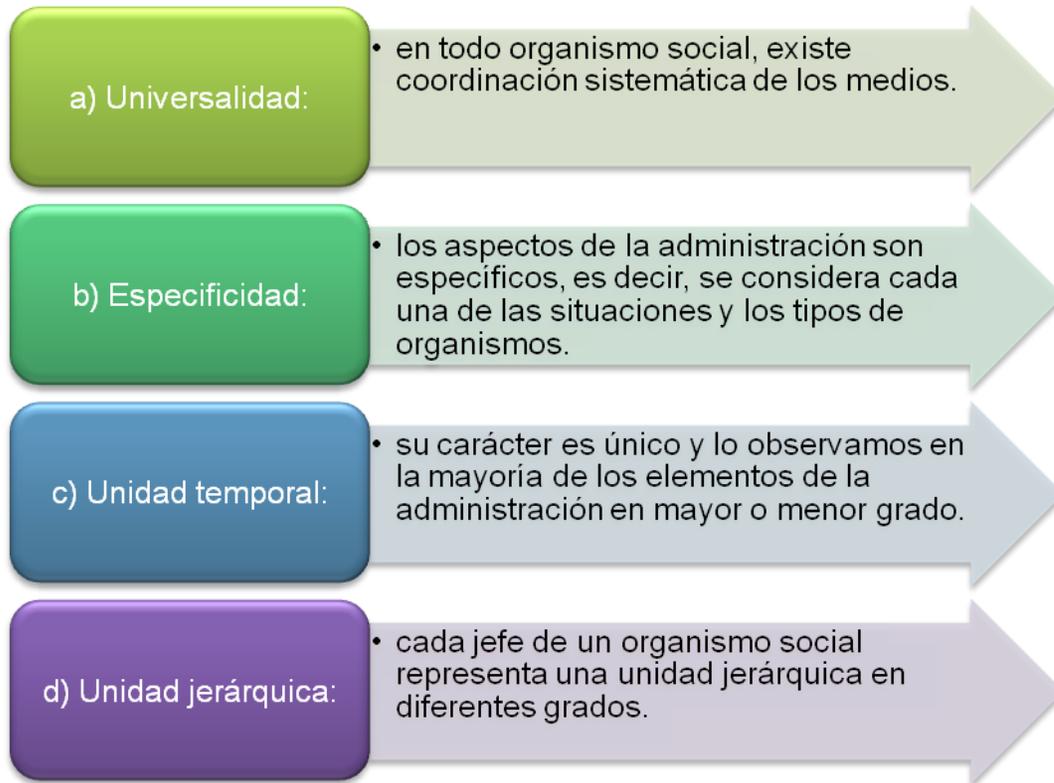
Licenciado en Derecho por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y fundador de la carrera de Administración en esta institución. Doctor *Honoris Causa* en el área de Administración por parte de la Universidad Iberoamericana (1981), en donde fundó algunas carreras y fue director. Se desempeñó como asesor de la COPARMEX y catedrático de la FCA-UNAM y del IPN. Publicó diversos trabajos, entre los que destacan



*Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos, El administrador de empresas, ¿qué hace?* y *Administración de empresas*.

Es uno de los autores más reconocidos en el área de la administración pública y privada, y sus trabajos son producto de sus investigaciones sobre empresas y casos en México. Definió la **administración** como un “**conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social**” (Claude, 2005, p. 269).

Aporta una serie de características referentes a la administración:



Reyes Ponce también definió su propio modelo de proceso administrativo en dos etapas: **mecánica o estática**, que engloba previsión, planeación y organización; y **dinámica**, en la que considera la integración de recursos humanos, dirección y control.

## Componentes del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Previsión</b>	<p>Participación de ideas en cuanto a los acontecimientos que tendrán lugar en la organización. Dentro de ella, se fijan objetivos, investigan factores y coordinan los distintos medios de acción.</p> <p>Incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (las previsiones puedan ser susceptibles de medirse).</p> <p>Subetapas: fijación de objetivos, investigación y acuerdo de recursos alternativos de acción.</p>
<b>Planeación</b>	<p>Consiste en fijar medidas concretas de acción con la mayor precisión posible.</p> <p>Subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.</p>
<b>Organización</b>	<p>Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.</p>
<b>Integración</b>	<p>Radica en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su funcionamiento adecuado.</p>
<b>Dirección</b>	<p>En esta etapa, se lleva a cabo todo lo planeado por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador.</p> <p>Elementos preponderantes de la dirección: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.</p>
<b>Control</b>	<p>Es la última etapa del proceso administrativo en la que se miden los resultados actuales, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.</p> <p>Subetapas: establecimiento de medidas de control, operación de recolección y concentración de datos e interpretación y valoración de resultados.</p>

En resumen, según Reyes Ponce, la **previsión** responde al *qué puedo hacer*, y tiene tres momentos: definición del propósito, investigación y desarrollo de alternativas. La **planeación** al *qué voy a hacer*, y presenta tres pasos: fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas y designación del presupuesto respectivo. La **organización** a *cómo lo voy a hacer*, y considera las estructuras y sistemas (las primeras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables; y los segundos definen los procedimientos y métodos que deben seguirse). La **integración** con *quién lo voy a hacer*, a través de reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc. La **dirección** al *¿se está haciendo?*, en este sentido se verifica a través de la comunicación, delegación de autoridad, autoridad y liderazgo y motivación. Y el **control** al *qué se hizo*; es el análisis de resultados para determinar que lo hecho cumplió con lo planeado.

### **Isaac Guzmán Valdivia**



Aborda de manera original los temas de la administración. Al igual que Reyes Ponce, es pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

**Define la administración como una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.** Ciencia porque se enfoca al conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia; y sigue los principios de universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica. Y tiene una dimensión práctica porque su propósito es encauzar la actuación del hombre (Claude, 2005, p. 269).

Además, afirma que la administración es un medio, no un fin, y los administradores son un grupo de dirigentes; y argumenta la importancia de la iniciativa privada.

Publicaciones: *La elevación del nivel de vida de nuestra población, La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores, Alza en los índices de productividad, Impulso al progreso tecnológico y Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.*

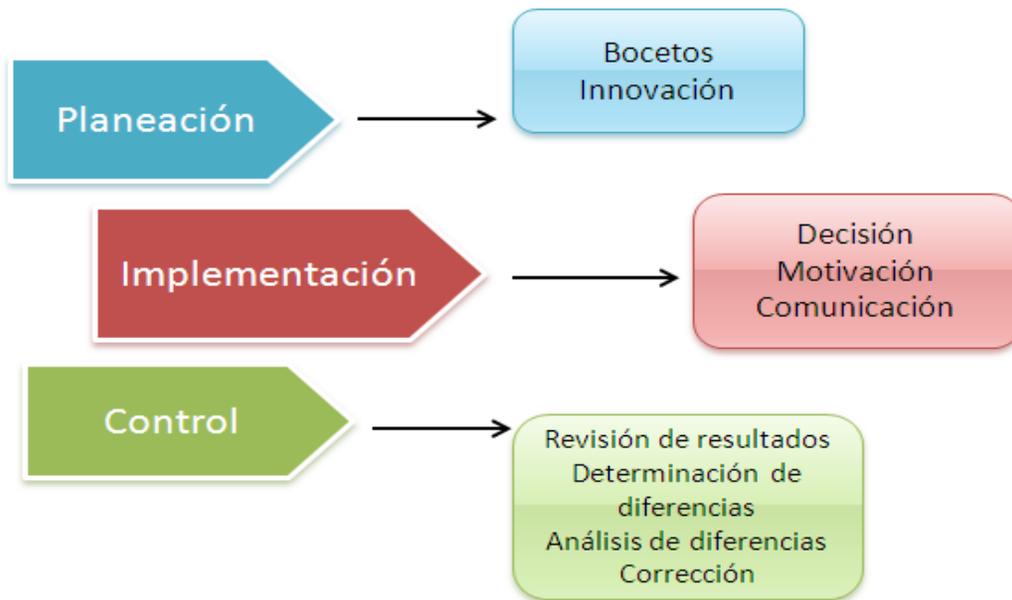
### **José Antonio Fernández Arenas**

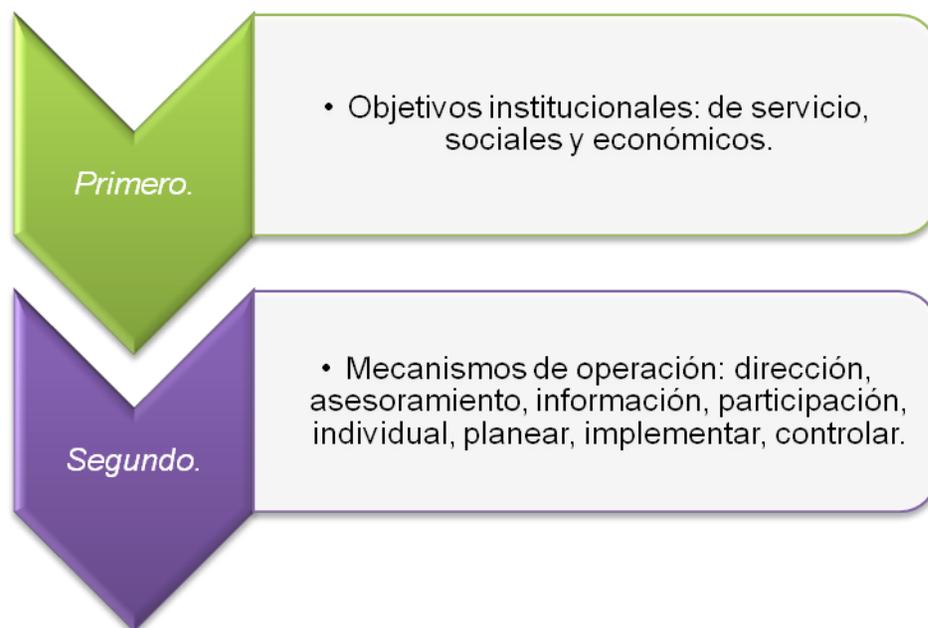


Se graduó como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración), en la cual fungió más tarde como director. Escribió sobre administración, auditoría administrativa e historia de la administración, en publicaciones como *Auditoría administrativa, Principios administrativos y Elementos de administración.*

Define la administración como **“una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”** (Barajas, 2005, p. 166). Y divide al proceso administrativo en tres etapas: planeación (alfa), implementación y control (omega).

Realizó también una clasificación de los mecanismos de operación en dos grupos:





### ***Miguel F. Duhalt Krauss***

Escribió sobre temas de administración pública, el desarrollo en México y técnicas de comunicación administrativa. Su aporte principal es sobre la **elaboración de los manuales de procedimientos como documentos indispensables de la organización administrativa en las oficinas** (aunque se enfocó a las organizaciones públicas, sus técnicas pueden aplicarse al sector privado).



Su obra conforma una especie de **guía didáctica** en la que establece, paso a paso, la elaboración de manuales que pueden ser utilizados por empleados de oficinas, profesores o estudiantes interesados en aprender.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, hemos presentado los inicios de la administración en las diferentes civilizaciones; y posteriormente su apertura al mundo, con sus grandes aportaciones durante la Revolución Industrial. La administración, conceptos y técnicas administrativos han sido utilizados de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Por ejemplo, en la cultura griega el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día, al grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas.

Los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, así como las condiciones sociales establecidas, ocasionaron que quienes habían generado un lucro e incrementado su capital, quisieran optimizarlo. Los avances en la ingeniería se daban a pasos agigantados, y suscitaban aceleradamente innovaciones y mejoras a lo ya creado. Esto originó una mejor y más racional utilización de la mano de obra.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien encabezó la Escuela de Administración Científica, encauzada a aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, quien propuso la Teoría Clásica, dirigida a aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ambos pensadores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX el panorama administrativo de las organizaciones.



A ellos se sumaron otros autores, quienes también realizaron grandes aportaciones a la administración.

Como la conocemos actualmente, la administración nace a partir de este mundo dinámico y por la creación de empresas y actividades mercantiles como los bancos, venta de acciones, moneda, etcétera. A partir de este concepto, ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques: científico, cuantitativo, estructuralista, de sistemas, humanorrelacionista, comportamiento humano y desarrollo organizacional. En el contexto latinoamericano y mexicano en particular, también hay autores representativos que han hecho estudios relevantes.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato (2006)	16	381-407
	17	409-428
Claude y Álvarez (2005)	Introducción	XIX-XXVIII
Hernández (1989)	Fascículo	3-14
Merrill (2009)	Compilación	184-206
		77-80
		361-377
Ríos y Paniagua (2002)	Compilación	167-180

## Unidad 3

# Funciones de la administración o proceso administrativo



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y comprenda las funciones de la administración o proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

## TEMARIO DETALLADO

**(26 HORAS)**

### **3. Funciones de la administración o proceso administrativo**

3.1 Planeación

3.2 Organización

3.3 Dirección

3.4 Control

---

# INTRODUCCIÓN

Como ciencia, la administración exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y elaboración de teorías que rompan con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la realiza. Éstas son algunas de las características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante del administrador, después del método científico: el **proceso administrativo**.



El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo. Desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, se le ha identificado como la **estructura básica de la práctica administrativa**, pues le ha dado una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más enfocados a las necesidades de las organizaciones.



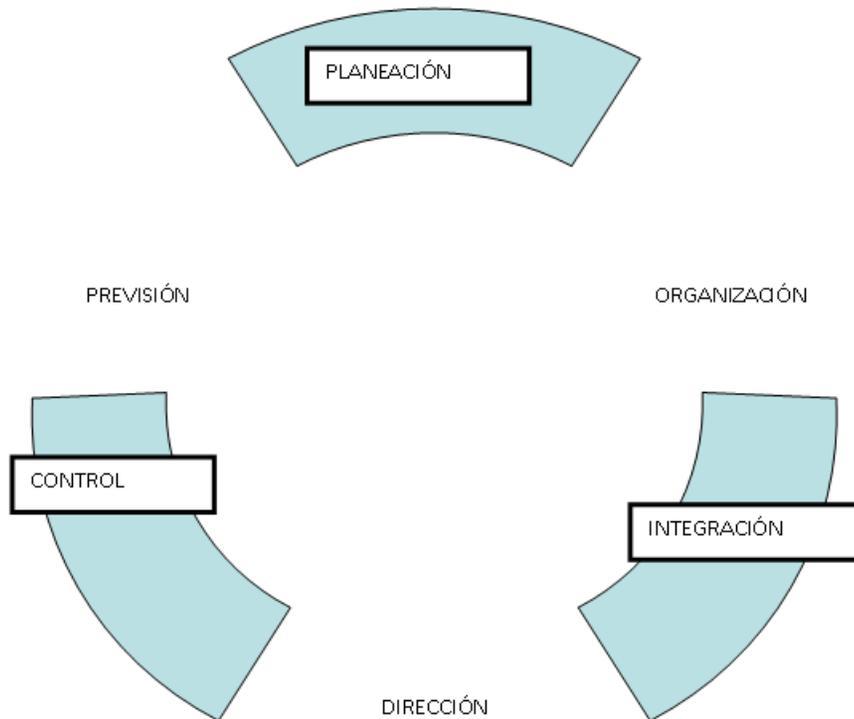
Tanto el administrador como el informático y el contador no deben limitarse a conocer sus disciplinas, sino también deben mostrar una capacidad de **pensamiento, orden y sistematización al analizar problemas**. En este sentido, el uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones,

nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y coadyuva en la creación de generaciones que apliquen un paradigma organizacional con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo, es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. Al igual que un procedimiento, todo proceso está formado por etapas, pero en este caso es cíclico: donde termina la última etapa del proceso hay una conexión con la primera etapa, y se reinicia el proceso tantas veces como sea necesario.

Así, el nuevo proceso es **retroalimentado** por el anterior, es decir, la última etapa (llamada control) sirve para planear la nueva jornada de trabajo. En consecuencia, el proceso administrativo es un conjunto de fases que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

### Etapas del proceso administrativo



Aunque suelen mencionarse sólo cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), hay modelos que presentan variantes, ya que los autores tienen puntos de vista y enfoques diferentes, como lo presenta el siguiente cuadro.

AUTOR	NÚMERO DE ETAPAS	ETAPAS
Henri Fayol	Cinco	Planeación, organización, dirección, coordinación y control
Harold Koontz	Cinco	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro	Planeación, organización, ejecución y control
David R. Hampton	Cuatro	Planeación, organización dirección y control
Agustín Reyes Ponce	Seis	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
José Antonio Fernández Arena	Tres	Planeación, implementación y control

No hay, pues, un **modelo universal**, ni para el número de etapas ni para su semántica. Por ejemplo, algunos llaman dirección o comando a la implementación, otros ni siquiera la nombran. Hay quienes incluyen la contratación de personal (modelo de Megginson), aunque parece más una función de personal que una fase del proceso administrativo; pero es válida porque no hay regla que diga lo contrario.

Además, el proceso administrativo permitirá al futuro profesional en Informática formarse con los siguientes aspectos:

1. Disciplina.
2. Flexibilidad en todos los procesos gerenciales.
3. Fundamentos de táctica y estrategia.
4. Conceptos básicos de una disciplina administrativa, tanto académica como gerencial.
5. Valores, filosofía y cultura administrativa.
6. Un gran sentido de universalidad en su práctica profesional.

Así, en esta unidad conocerás con detalle cada una de estas etapas del proceso, en este caso tomaremos el modelo clásico de **cuatro fases**: planeación, organización, dirección y control. Al final, tú mismo podrás elaborar un proceso administrativo.

Antes de abordar el primer tema de esta unidad, es necesario precisar algunos aspectos. En primer lugar, la naturaleza del proceso administrativo se basa en la universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se realiza cada una de las etapas o fases del mismo; es decir, los gerentes pueden aplicarlo sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión. En este sentido, Sergio Hernández y Rodríguez dice: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad” (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 192). **Eficiencia** es efectuar determinada actividad bien y con el menor costo posible; **eficacia**, hacer las cosas como consecuencia de los objetivos; y **efectividad**, el conjunto de los dos términos anteriores.

---

Por otra parte, es importante adelantar, a manera de síntesis, en qué consiste cada etapa del proceso administrativo.

<b>Planeación</b>	Establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas <i>qué se quiere hacer y con qué</i> .
<b>Organización</b>	Ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal, para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta <i>cómo se va a hacer</i> .
<b>Dirección</b>	Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta <i>cómo se está haciendo</i> .
<b>Control</b>	Comparar los resultados con lo planeado a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta <i>cómo se ha realizado</i> .

Ahora bien, la administración, como toda ciencia, está basada en **leyes o principios** (Fayol prefirió la denominación *principio*, porque es más flexible y se adapta a cualquier circunstancia, tiempo y lugar). Así, cada etapa del proceso está regida por principios, destinados a optimizar los recursos, y la relación de éstos con las organizaciones y el ser humano.

El proceso administrativo presenta las siguientes ventajas:

- A.** Permite visualizar un panorama general y fácil de entender. Es decir, las actividades pueden ser identificadas, enseñadas y practicadas.
- B.** Proporciona un avance significativo para el estudio de la administración.

- C. No se contradice con los aportes de otras escuelas: puede adoptarlos, usarlos y proporcionar mejoras.
- D. Es flexible: depende de la situación de que se trate.
- E. Ayuda a los gerentes o responsables a poner en práctica sus conocimientos y habilidades, en tanto determina los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- F. Su proceso es tan sencillo que permite a los gerentes entender fácilmente el problema y cómo resolverlo.
- G. Proporciona directrices claras que ayudan a la aplicación correcta de la administración.
- H. No es mecánico, cada una de sus fases requiere o se sirve de los valores, convicciones, objetivos, recursos con los que se cuenta y el medio en el que se opera.

Al igual que el método científico en la ciencia, el proceso administrativo responde a una necesidad básica: **delimitar** en fases o **etapas** todo el procedimiento de las tareas de un administrador. Ahondemos a continuación cómo lo entienden los autores que citamos en la introducción.

### ***Henri Fayol***

Sostiene que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Funciones que a su vez engloban los elementos de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

- A. Previsión-planeación.** Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- B. Organización.** Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

- C. Dirección-coordinación.** En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- D. Control.** Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

### **Harold Koontz**

Lo define como un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración. Sus elementos son los siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

### **George R. Terry**

Afirma que este proceso es el núcleo esencial de la administración, con las siguientes funciones (“medios por los cuales administra un gerente”):

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control

**David R. Hampton**

Lo entiende como un proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización. Presenta los siguientes elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

**James A. F. Stoner**

Lo define como una serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total. Sus componentes son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

**Stephen P. Robbins**

Lo comprende como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar las siguientes actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

**Agustín Reyes Ponce**

Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: *qué puede hacerse, qué se va a hacer, cómo se va a hacer, con qué se va a hacer, se ha hecho, cómo se ha realizado.*

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

**José Antonio Fernández Arena**

Lo concibe como un proceso racional de trabajo en donde se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va a hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados. Acciones que se concretan en estos elementos:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

**Francisco Laris Casillas**

Lo entiende como la “administración en marcha”, donde cada etapa es dinámica, porque la administración siempre está en constante movimiento. Considera los siguientes elementos:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

**Sergio Hernández y Rodríguez**

Incluye los siguientes elementos en el proceso administrativo:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

**Jorge Barajas Medina**

Afirma que el proceso administrativo se compone de los elementos siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Con base en los criterios anteriores, podemos concluir que el estudio del proceso administrativo tiene cuatro **etapas básicas** y está conformado por dos **fases principales**: mecánica (planeación y organización), en donde se da respuesta a las interrogantes de qué se va a realizar y cómo; y dinámica (dirección y control), cuya implantación permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y evaluarlo.

## 3.1 Planeación



La **planeación** se caracteriza por tener su propia naturaleza: está fijada en el futuro. Genera en el presente un conjunto de planes (de aquí su nombre) que permitirán tener una mayor certidumbre de éxito en el futuro. Su esencia es anteponerse y mirar con ojos visionarios el mañana.

El propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes (Koontz y Weihrich, 1998, p. 219):

- **De contribución al objetivo.** El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **De objetivos.** Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.

- **De primacía de la planeación.** La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
- **De eficiencia de los planes.** La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Por tanto, a partir de la realidad de la institución (diagnóstico), en esta etapa se generarán una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (con objetivos, metas, prioridades y actividades), los cuales nos permitirán organizar las actividades y tareas; también se definirán los recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos. La planeación se auxilia de una serie de procedimientos que le posibilitan organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de optimizar todos los recursos de la institución.

### **Principios de la planeación y su importancia en las organizaciones**

Los principios pueden definirse como **verdades de aplicación y guías generales**; deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo. De acuerdo con Lourdes Münch Galindo (2009, p. 66), presentan las siguientes características.

PRINCIPIO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes deben estar acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables.

Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etc.) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. Es incorrecto considerar datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad	Cuando se elabora un plan, es conveniente establecer con anticipación un margen de holgura, con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.
Unidad	Todo programa debe estar sujeto al plan general de la organización. Es decir, todos los planes deben estar coordinados, integrados y en equilibrio, para alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo.

Al hablar de modelos del proceso administrativo, algunos autores consideran la planeación como la primera etapa de su modelo; otros, en cambio, inician con la previsión. Por eso vale la pena hacer una somera revisión de este último concepto. Desde el origen del proceso administrativo, la **previsión** se valora como una etapa básica para detectar las necesidades y el estado actual de la empresa. **Fayol** afirma que “el mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles, pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”.

Según **Sergio Hernández y Rodríguez**, la previsión es “auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables, a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa” (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 207).

**Agustín Reyes Ponce** la define como “el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa” (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 208). Asimismo, en esta etapa incluye los objetivos y la investigación de los medios con que se puede contar para alcanzarlos.

Así, la **previsión** consiste en establecer lo que puede hacerse, determina cómo deberán desarrollarse en un futuro las acciones administrativas, considerando que siempre habrá riesgos, que no se tiene certeza total de que se cumpla lo previsto tal cual (incidirán factores diversos y decisiones humanas que deben tomarse en cuenta).



**Esquema que ejemplifica la previsión del tiempo**

Retomando el concepto de planeación, según Joaquín Rodríguez Valencia, ésta es una función administrativa básica que **suministra los medios** con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante (Rodríguez, 1998, p. 315).

Agustín Reyes Ponce, señala que consiste en fijar el **curso concreto de acción a seguir**, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su ejecución (Reyes, 1992, p. 244).

**George R. Ferry**, afirma que es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados esperados (Terry y Franklin, 2007, p. 195).

Y **José Antonio Fernández Arenas** la entiende como el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, y se embozan planes y programas (Fernández Arena, 1965, p. 207).

**Planear** es determinar en el presente qué acciones futuras se van a realizar y los resultados que se espera alcanzar a partir de un objetivo fijado de antemano, puntualizando con precisión lo que se va hacer.

En la definición anterior también podemos considerar los **propósitos y premisas**. Los primeros son la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social (a donde aspira llegar); son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Y las premisas son supuestos que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan; se clasifican en internas y externas.



Figura que representa que los objetivos, por lo regular, son a largo plazo y reflejan las aspiraciones de los directivos.

## Objetivos

Son declaraciones generales que describen los **resultados** que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de **pasos planeados y medidos** (basados en la capacidad de la entidad y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y deseos de la dirección.

## Características principales

- Ser guías para la toma de decisiones.
- Tener un alcance (hasta dónde se quiere llegar).
- Estar delimitados por el tiempo (días, meses, años).
- Representar un reto.
- Ser claros en su redacción.
- Ser factibles en su realización.
- Tener una lógica (no contradecirse entre sí).

## ***Tipos y clasificación***

### **Tipos**



## Clasificación

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. Con este propósito, **Joaquín Rodríguez Valencia** (1998, p. 332) ofrece esta relación:

Por su nivel jerárquico	Por su aplicación	Por su tiempo	Por su intermediación	Por su naturaleza	Por ámbito
Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacio nales
Funcional es	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departam en-tales		A largo plazo		Sociales	

### *Jerarquía, integración y medición*



Los objetivos son muy variados, por eso deben tener un **orden** de acuerdo con la estructura y prioridades de la organización. Ésta es la razón por la cual se clasifican como se muestra en la tabla anterior. Ahora bien, no hay un estándar para jerarquizarlos. No es tarea fácil; al contrario, cuesta determinar cuál es el más importante. Un criterio recomendable es hacer un análisis minucioso de cuál objetivo da mayor aporte para la organización en cuanto al cumplimiento de su objetivo general, y de éste se dispondrán los otros. De cualquier forma, este proceso dependerá del giro, **situación actual y necesidades** que deba cubrir la empresa.

Ahora bien, la jerarquía de objetivos puede sufrir innumerables cambios, ya sea en su colocación relativa o en sustitución; algunos pueden dificultar el alcance de otros o facilitarlos, provocando un efecto sinérgico (Koontz y Weihrich, 1998, p. 274).

Los objetivos pueden **jerarquizarse** con base en los criterios siguientes.

- A. Por su propósito socioeconómico.
- B. Por su misión.
- C. Generales de la organización.
- D. Generales más específicos.
- E. De división.
- F. De departamento y tema.
- G. Individuales.

La eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de estos **factores**:

- Participación dentro de la organización.
- Compatibilidad con los resultados esperados.
- Planteamiento correcto de alternativas.
- Conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado.
- Revisiones periódicas.
- Reestructuración cuando sea necesario.

Por último, la **medición** nos permite valorar la eficacia de las actividades realizadas, así como el alcance esperado, a través de la verificación y cuantificación de las mismas. Posteriormente, se corrobora si se cumplió o no con los objetivos (deben ser revisados periódicamente, sobre todo los departamentales).

### **Formulación**

**Joaquín Rodríguez Valencia** (1998, p. 336) menciona algunos criterios relevantes para formular objetivos. En principio, deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuándo deben completarse. En el mayor grado posible, deben estar cuantificados, es decir, establecer explícitamente el volumen de dinero y ventas, producción, etcétera. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2006.	Aumentar las ventas en 10% en cada regional, durante 2006.

Cuando no es posible la cuantificación, deben realizarse índices cualitativos, teniendo cuidado de evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2006.	Contratar sólo aquel personal que demuestre capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes, durante 2006.

Los objetivos **nunca deben asentarse como actividades**, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, una por día.	Para el 1º de septiembre, tener tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY.

Por otro lado, recordemos que los objetivos deben ser **realistas**, es decir, posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan nocivos. Por el contrario, si son muy difíciles, hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Los objetivos de un gerente también deben ser **compatibles con la autoridad** que se ha conferido. Aprobar un objetivo para cuyo logro se carece de autoridad es frustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes.

Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos en 5% por parte del departamento de Control de Calidad.	Reducir el número de rechazos en 5% por parte de la gerencia de producción, con auxilio del Jefe de Control de Calidad.

Inicialmente, este objetivo se encontraba más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad, y estaría más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo para indicar la compatibilidad de objetivos en relación con la autoridad:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas de las sucursales en 10%, durante 2006.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en 10%, el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal, durante 2006.

La **condición de flexibilidad** también debe distinguir los objetivos. Para mantener las prioridades y coherencias adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, para la mayoría de los gerentes los objetivos probablemente deban modificarse de un periodo fijado como meta a otro.

Como guía general, rara vez conviene repetir el mismo qué y cuándo, pues al ocupar un gerente la jefatura del Departamento Administrativo, presentará el mismo objetivo para periodos subsecuentes. Conviene, entonces, asegurar que el objetivo esté bien pensado y que no represente una perpetuación de las prácticas existentes.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de la meta. Son preferibles aquéllos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, los que puedan evaluarse con exactitud sólo después de un lapso de un año o más.



**Por ejemplo:**

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta para el 1º de enero de 2007.	Completar las especificaciones para la aprobación del 1º de marzo, completar la construcción para el 1º de septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1º de enero de 2007.

En otras palabras, el objetivo debe desglosarse en sus componentes, a fin de que sea posible progresar.

Los objetivos deben expresarse en términos que tanto el subordinado como el superior entiendan con claridad y con el mismo significado; es decir, deben tener un **significado inequívoco**.

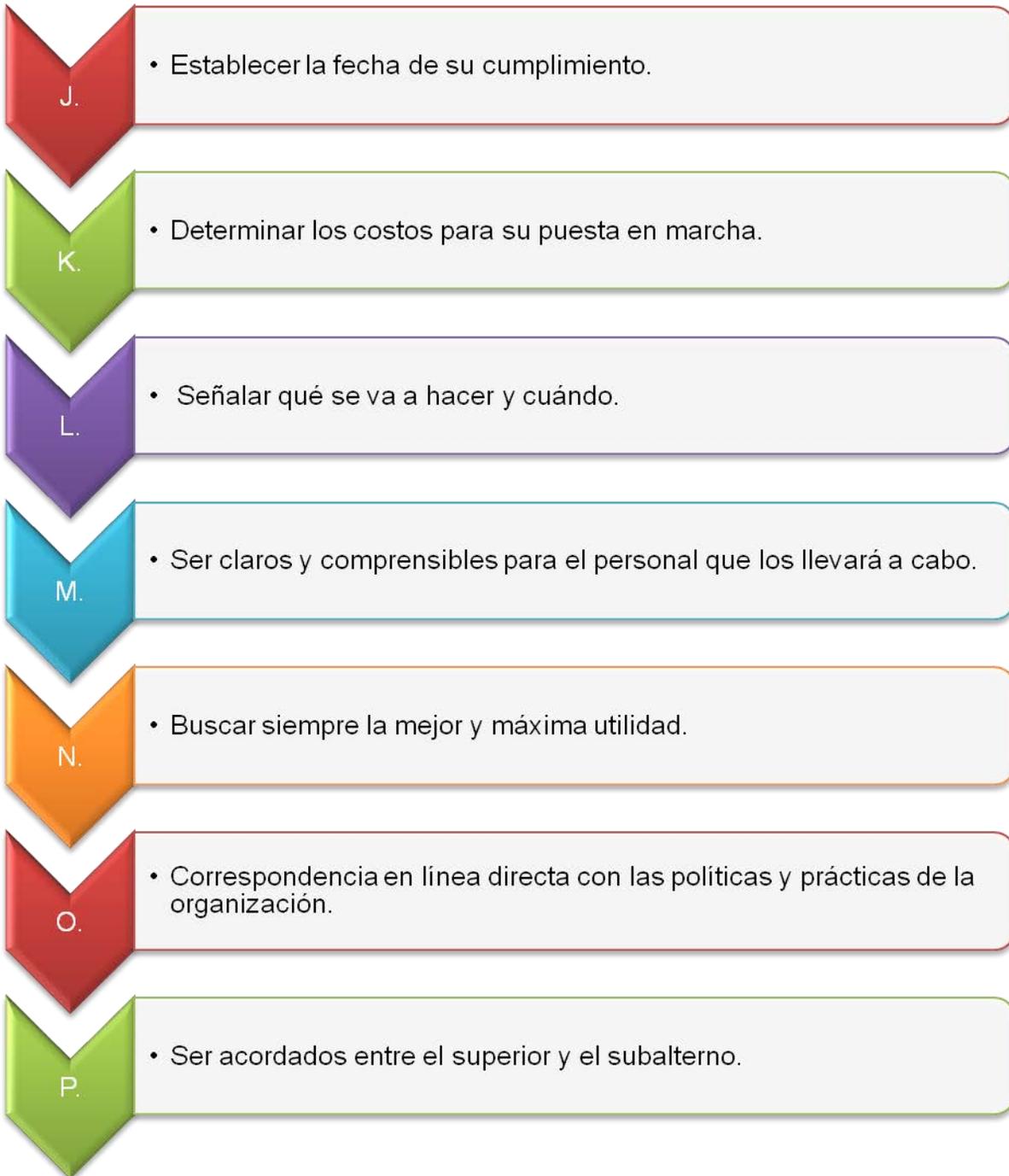
Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa.	Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1° de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

De manera general y casi por regla, los objetivos **deben tenerse por escrito**, a fin de que sean puntuales y no generen confusiones o interpretaciones erróneas.

Asimismo, para que se cumplan lo más satisfactoria mente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- A. • No confundirse con las estrategias.
- B. • Tomar en cuenta los recursos y tiempos.
- C. • Ser firmes para evitar conflictos y confusiones.
- D. • Especificarse perfectamente para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- E. • Su redacción debe ser transparente, de modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- F. • Flexibilidad. Que estén sujetos a cambios.
- G. • Empezar con un verbo en infinitivo: *conocer, explicar, determinar, establecer, consolidar, etcétera.*
- H. • Especificar claramente el resultado a conseguir.
- I. • Contener un solo resultado. Cuando se trata de objetivos más grandes, lo conveniente es desglosarlos en otros más pequeños o específicos.



### *Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos*

Existe controversia sobre si los objetivos son lo mismo que metas, inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que, para efectos de la lectura, ambos se tomarán como sinónimos; sin embargo, otros los entienden como términos diferentes. Nosotros haremos una distinción.

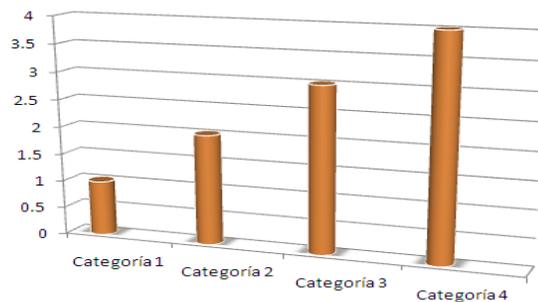


Figura que representa que las metas por lo regular son cuantificables y miden, por ejemplo, volúmenes de ventas y utilidades.

Las **metas** son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un periodo específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un momento particular. Para el caso de una empresa, normalmente incluyen volúmenes de ventas y utilidades.

Sergio Hernández entiende que son **resultados parciales cuantificables** del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 227).

¿Pero en qué se distinguen de los objetivos? Las metas están relacionadas con números en **cantidad y tiempo** operado; en tanto, los objetivos son las **guías** a nivel general. El objetivo general debe abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo.

Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra. De esta manera, las **metas** son puntualizaciones con toda precisión de los objetivos, en un espacio y tiempo determinados. Es decir, los propósitos que se desea alcanzar dentro de un periodo específico, a través de la realización de acciones concretas. Los cuestionamientos que debemos hacernos para definir una meta son: ¿cuánto?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo?, ¿en qué plazo?, ¿dónde? Estas interrogantes se orientarán al logro del (los) objetivo(s) trazado(s) con anterioridad.

## Políticas

### Concepto

Son **lineamientos generales** que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción (Dubrin, 2000, p. 398). La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente, y ayudan a **lograr el objetivo**. No debemos confundir las políticas con las reglas, ya que éstas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra (generalmente, su violación se sanciona; por ejemplo, el pago de impuestos a través de Hacienda); en cambio, las políticas son flexibles (pueden darse incluso por un periodo y después cambiar, de acuerdo a la dirección que se encuentre administrando).

---

### Clasificación

- A. **Externas**: consultadas o expresas, formuladas e implícitas; se generan fuera de la organización.
  - B. **Consultadas**: tienen su origen en la decisión de los altos mandos.
  - C. **Formuladas**: se originan y aplican en todos los niveles.
  - D. **Implícitas**: tienen su nacimiento en la costumbre y se realizan aunque no estén determinadas en algún documento. A la vez se clasifican así:
    - Estratégicas
-

- 
- Tácticas o departamentales
  - Operativas o específicas
- 

## Importancia

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas? Los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido. Asimismo, las políticas **ayudan** a que los planes se puedan llevar a cabo y facilitan la delegación de autoridad. También **delimitan** la libertad de acción para tomar decisiones. Por ejemplo, en toda organización es imprescindible que los nuevos empleados conozcan las políticas para un mejor desempeño de sus funciones.

## Características

- A. Son guías para la acción.
- B. Son flexibles.
- C. Son amplias y dinámicas.
- D. Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
- E. Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
- F. Deben definirse en forma precisa y entendible.
- G. Deben revisarse periódicamente.
- H. Por lo regular, deben establecerse por escrito.

## Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Habitualmente se apoyan en presupuestos (Koontz y Weihrich, 2004, p. 132). **Sergio Hernández** los define como “calendarización de

operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales” (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 234).

Además, especifican los recursos a utilizar: financieros, técnicos y humanos; y pueden contener a otros llamados subprogramas.

Para establecer un programa, deben respetarse los objetivos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, **qué** y **cómo** se hará, y **cuánto** le costará a la empresa.

### **Características:**

- Proporcionan un plan a seguir.
- Evitan la duplicidad de funciones.
- Permiten ejercer un mejor control.
- Coordinan varias actividades de la empresa.
- Pueden ser a corto y largo plazos.
- Permiten establecer una cronología.
- Ayudan a identificar las alternativas.
- Están integrados de muchas etapas.

### **Clasificación:**

- A. *Integrales*. Conjunto de normas y procedimientos generales.
- B. *Departamentales*. Normas y procedimientos que se enfocan a una función concreta.
- C. *A largo plazo*. Abarcan cinco o más años.
- D. *A corto plazo*. Comprenden lapsos de dos o menos años.

O:

- A. Tácticos
- B. Operativos

### Lineamientos para elaborar un programa:

- A. Informar e involucrar a todos los responsables del mismo.
- B. Realizarse por escrito y de forma gráfica.
- C. Flexibilidad.
- D. Determinar las acciones que se van a establecer.
- E. Indicar un orden cronológico de las acciones (se pueden utilizar algunos métodos, como gráficas de Gantt, ruta crítica, etcétera).
- F. El tiempo para la realización de cada acción.
- G. Recursos que se destinarán a cada acción. Para llevar a cabo la asignación de recursos, deben considerarse los objetivos de la organización, así como las posibilidades de ésta.

La planeación, entonces, se enfoca a un programa, en el que no sólo se determina la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino también la **forma** y **normas** de relación que observarán todos los elementos que participarán, sobre todo los recursos humanos que realizarán las actividades y tareas (en este orden, puede ser de ayuda, por ejemplo, una gráfica de Gantt o el PERT).

Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades (aspecto que analizaremos en la etapa de organización).

### Procedimientos



Establecen el **orden cronológico** y la **secuencia** de actividades a seguir en la realización de un trabajo repetitivo. Para que cumplan con su



finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización; y, después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles (Münch, 2009, p. 99).

**Gómez Ceja** nos dice que pueden ser para producir o vender un artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio. Sin embargo, hay quienes confunden los procedimientos con las políticas. Consideremos tres ejemplos para determinar sus diferencias.

1. La política de la compañía puede otorgar vacaciones a los empleados; y los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones, evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas.
2. Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez. Particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurarse de que los pedidos se manejen de una manera específica.
3. Posiblemente la política de una compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados para implantar esta política. Los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos<sup>12</sup>.

### Importancia

- A. Deben existir en toda la organización.
- B. Son parte de los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
- C. Ayudan a disminuir o a evitar la duplicidad de funciones.
- D. Son guías para el personal, sobre todo el nuevo, ya que suelen aplicarse en actividades reiterativas.
- E. Establecen claramente quién o qué área es la responsable.

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#cual> (Consulta: agosto 12, 2006).

- F. Debido a que siguen un orden cronológico, permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad.
- G. Promueven la especialización y eficiencia en las funciones.
- H. Ayudan al control.

### **Características**

- A. Son instrucciones a seguir.
- B. Son específicos y detallados.
- C. Indican qué proceso utilizar.
- D. Son documentos formales (escritos).
- E. Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
- F. Eliminan cuellos de botella.
- G. Reducen el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
- H. Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.

### **Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, deben ser:**

- A. Acordes con la realidad.
- B. De fácil interpretación.
- C. Estables, para evitar confusiones al personal.
- D. Representados gráficamente.
- E. Revisados periódicamente y actualizarse.
- F. Adecuados a las necesidades y funciones de cada departamento.

**Pasos a seguir para el estudio de los procedimientos (Rodríguez, 1998, p. 354)**

- A. Selección de la actividad a realizar.
- B. Registro de todos los datos relevantes relativos al procedimiento, a través de diagramas.
- C. Análisis de los datos, teniendo siempre presentes las preguntas *qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué*.
- D. Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
- E. Implantación, revisión y actualización del procedimiento.
- F. Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

**Clasificación**

A continuación se presentan los tipos de procedimiento, de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia.

**PROCEDIMIENTOS**

ACTIVIDAD	RELACIONES	POLÍTICAS
Métodos	De coordinación	De control
Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos
Materiales y ubicación		
Formas		

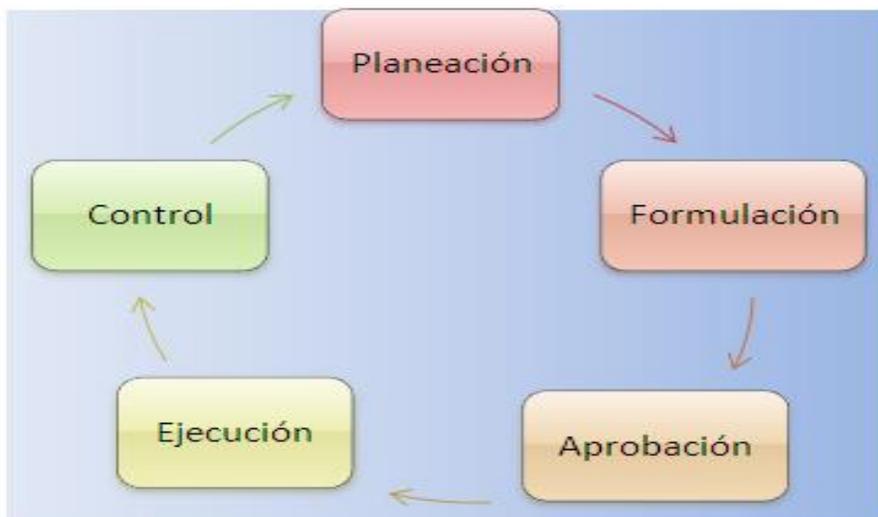
## **Presupuesto**

### Concepto e importancia

Los presupuestos son los **planes** de una organización, expresados en términos **monetarios** por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que, con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una **compilación numérica** del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

Para el diseño de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos: planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación y control.



**Serie de pasos para elaborar un presupuesto**

En la planeación, se determina el **comportamiento** que se espera de la empresa. En la **formulación**, se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La **ejecución** y la **coordinación** consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el **control**, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

Hay diferentes tipos de presupuestos: por programa, base cero, variables o flexibles, por área, de gastos de venta, de gastos de administración, de producción, etcétera.

#### **Importancia de los presupuestos:**

- A. Permiten la asignación de recursos a las áreas de acuerdo con los objetivos organizacionales.
- B. Son un medio de control.
- C. Reducen costos y desviaciones.
- D. Muestran anticipadamente los gastos a realizar y su límites.
- E. Se establecen por área, lo cual permite asignar responsables.

#### **Características**

- A. Son planes en términos cuantitativos: manejan tiempo y dinero.
- B. Pueden ser generales o específicos.
- C. Pueden referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización porque indican el orden que se lleva.
- D. Son para un tiempo determinado.
- E. Ayudan al control de los gastos.
- F. Son guías cuantitativas.
- G. Muestran gráficamente la asignación de recursos.
- H. Controlan los avances de una organización en términos financieros.

## Clasificación

Los presupuestos se pueden clasificar por su **ámbito de aplicación**, por su **nivel jerárquico** y por su **cálculo**, mismos que a su vez se subdividen en diferentes categorías que se despliegan en el siguiente esquema:

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN	POR SU NIVEL JERÁRQUICO	POR SU CÁLCULO
Públicos. Se emplean en el gobierno.	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización.	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación.
Privados. Se aplican en las empresas particulares.	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización.	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento.
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos.	

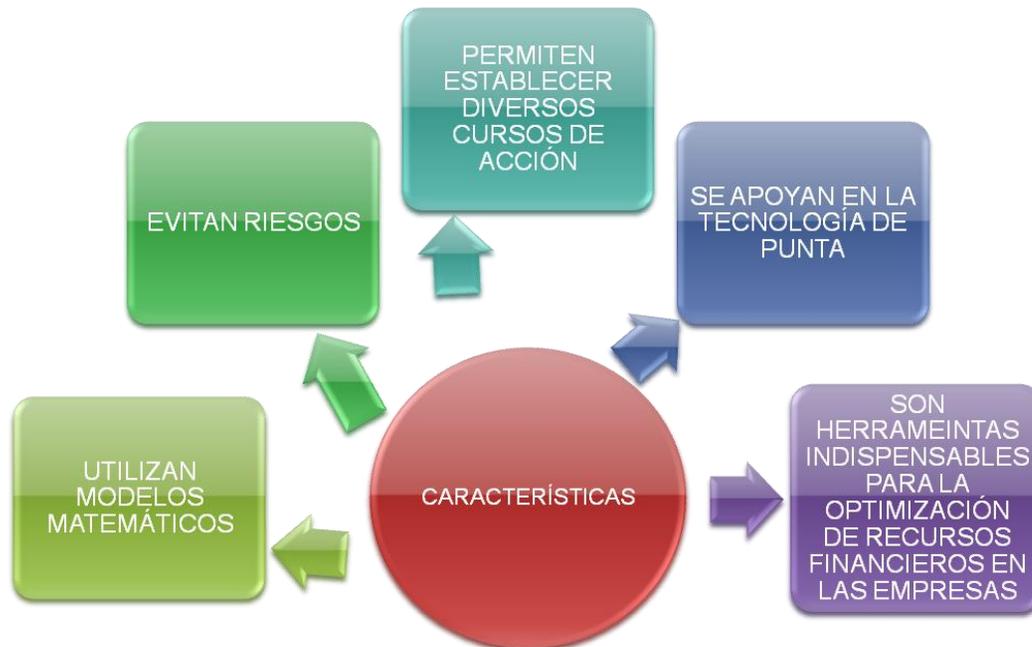
## Proyectos

### Concepto e importancia

Son estudios sobre la **viabilidad y rentabilidad** de una inversión nueva. De acuerdo con la ISO 9000, el proyecto es un proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, con base en ciertos requisitos específicos, limitaciones en tiempo, costo y recursos (Hernández y Rodríguez, 2002, p. 237).

¿Cuál es la importancia de los proyectos? Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las **oportunidades** o **riesgos** del mismo, su viabilidad, **recursos** a utilizar, **implicaciones** legales que se puedan generar y los **responsables** de ejecutarlo. Además, al tener fechas de inicio y término, facilitan la elaboración de

otros que posibiliten a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios, etc., presentan una vida útil más corta.



### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones está inmersa en todas las etapas del proceso administrativo. Es considerada la tarea central de la administración, ya que se trata de la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o director.

### **Concepto**

La toma de decisiones es la elección de la mejor **alternativa** entre dos o más, para **resolver** un problema concreto.

Cuando en una organización las cosas se salen de control, se dice que se está ante un problema que debe analizarse: es el **primer paso** de la toma de decisiones.

En toda empresa hay dos tipos de decisiones:

*A. Programadas. Los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones frecuentemente son estáticas.*

*B. No programadas. Los datos son inadecuados, hay incertidumbre, las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.*

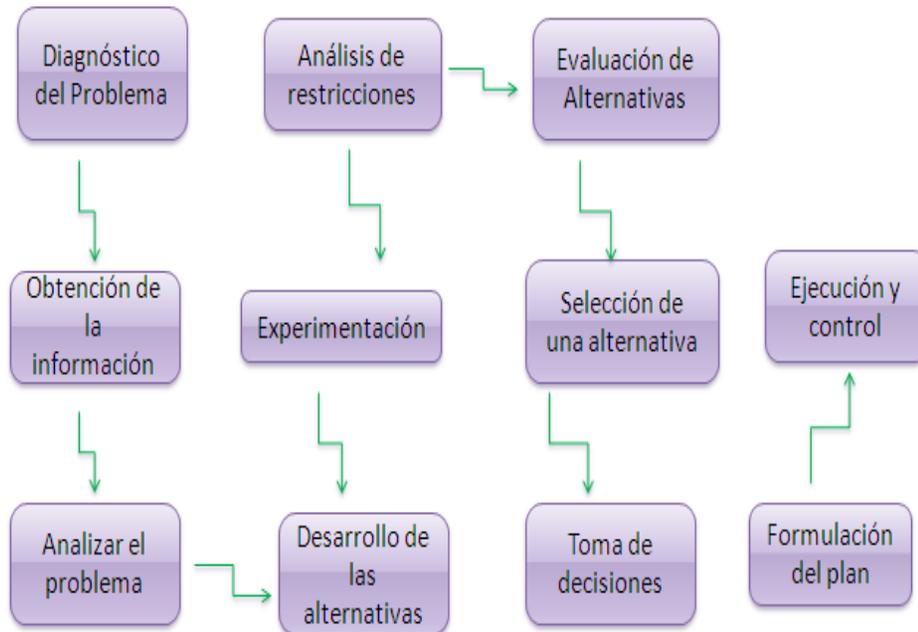
### **Etapas y proceso**

El **proceso** general de la toma de decisiones se ilustra en la siguiente figura:

#### **Proceso general de la toma de decisiones**



Por su parte, los matemáticos han propuesto una serie de pasos para solucionar un problema:



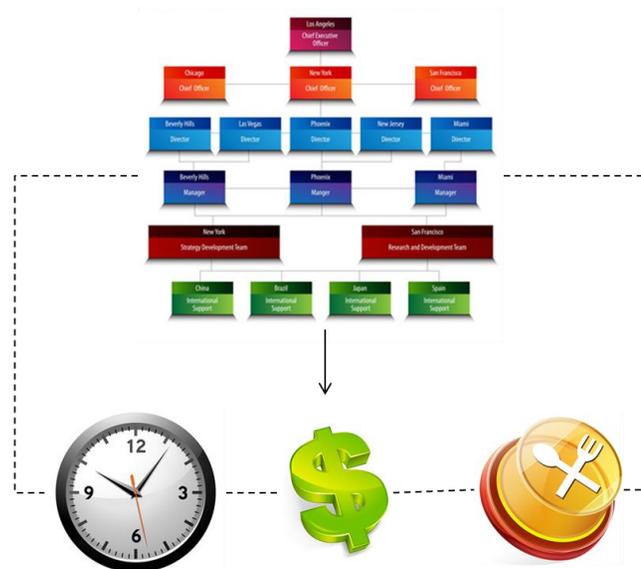
- A. **Diagnóstico del problema.** Consiste en analizar la situación para determinar la causa de la desviación entre lo planeado y lo realizado.
- B. **Recolección de información sobre el problema.** Para realizar un diagnóstico, es necesario contar con información que nos dé elementos para resolver un problema. Sin ella, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.
- C. **Análisis del problema.** Estudio minucioso de todos los componentes para buscar alternativas de solución.
- D. **Generar alternativas.** A través de diferentes técnicas, se desarrollan diversas alternativas de solución, tantas como sea posible.

- E. **Prueba y ajuste (experimentación).** Los encargados de tomar las decisiones deben llevar a cabo pruebas a través de diferentes técnicas que permitan monitorear situaciones, sin poner en riesgo la decisión final.
- F. **Análisis de limitaciones.** Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo considerando las restricciones de la empresa; es decir, para tomar una decisión es necesario tomar en cuenta que ésta siempre deberá estar subordinada a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades, etcétera.
- G. **Evaluación de alternativas.** Sin duda, ésta es una de las etapas más importantes para los administradores. Una vez que se buscaron los cursos alternativos (después de evaluar fortalezas y debilidades), se deben evaluar cada una de las alternativas generadas, determinar sus alcances y limitaciones, a través de una comparación entre éstas y las metas que se trazaron con anterioridad, con el propósito de escoger la mejor, más viable y acorde con la realidad. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal, costo-beneficio y árboles de decisiones. Asimismo, la investigación de operaciones y otras técnicas matemáticas suelen ser útiles y tener aplicación considerable en la administración
- H. **Selección de una alternativa.** Después de haber realizado el análisis anterior, en esta etapa se selecciona la alternativa más viable y se justifica por qué. Al decidir hay que considerar los factores tiempo, costo y objetividad de la decisión.
- I. **Toma de decisiones.** Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión correcta.
- J. **Formulación del plan.** De acuerdo con el problema y la decisión que se eligió, se debe fijar el plan (procedimiento, estrategia o programa).
- K. **Aplicación y control.** Consiste en realizar la ejecución del plan y llevar el seguimiento de su comportamiento.

## Tipos de plan

Un plan es cualquier **método detallado**, formulado con anticipación, para realizar algo (Rodríguez, 1998, p. 358). También puede definirse como un diseño en donde se detalla lo que se efectuará en el futuro, con las indicaciones necesarias para ejecutarlo.

Para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. Igualmente se deben considerar los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución de los mismos, pero tener un costo alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. En todo caso, un plan no sólo debe medirse en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.



Para la realización de los planes deben considerarse el costo, tiempo y tipo de empresa.

Cuando nos referimos a los planes, decimos que abarcan un **curso de acción** futura y que además son variados en su tipo, como lo presenta el siguiente cuadro.

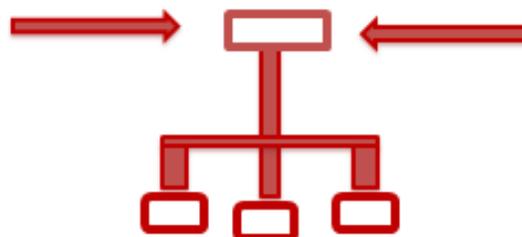
### Clasificación de los planes

Por propósito o misión	Por procedimientos
Objetivo o meta	Por reglas
Estratégicos	Por presupuesto
Tácticos	Por programas
Por políticas o normas	Por proyectos

En cuanto a su **tiempo**, los planes son a menos o igual de un año (corto plazo); hasta seis meses (inmediatos); a un periodo mayor a seis meses, pero menor a 12 (mediatos); de uno a tres años (mediano plazo); y mayores a tres años (largo plazo).

### Estratégicos

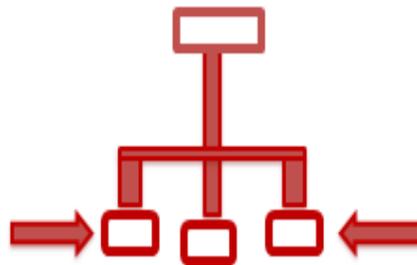
Planes que se establecen en el **nivel más alto** de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.



**Los planes estratégicos se realizan en el nivel más alto de la organización**

### ***Tácticos o departamentales***

Son formulados para **cada una de las áreas** de actividad de la empresa.



**Los planes departamentales se realizan en el nivel medio de la organización**

### ***Operativos***

Son presupuestos para cada departamento.

### ***Principios básicos referidos a la estructura de los planes***

**Según Koontz** (1998, p. 219), hay dos principios básicos que se refieren a la estructura de los planes:

- A. *Premisas de planeación.* Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de ésta, y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de las mismas, habrá más coordinación al realizar este proceso.
  
- B. *Estructura de estrategias y políticas.* A mayor comprensión, aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

## Herramientas y técnicas de planeación y control

Las herramientas de planeación se dividen en tres rubros (Münch, 2009, pp. 102-103):

- A. **Cuantitativas.** En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.
- B. **De ingeniería económica.** Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.
- C. **Cualitativos (o métodos de investigación).** Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

Otras técnicas y herramientas:

- A. Manuales de objetivos y políticas.
- B. Diagramas de flujo.
- C. Gráficas de Gantt.
- D. Ruta crítica o método de camino crítico (CPM).
- E. Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT).

*Ejemplos*

**1. Gráfica de Gantt**

Creada por **Henry Lawrence Gantt** (1861-1919), esta gráfica tienen gran aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Consiste en una serie de **barras horizontales** para mostrar la planeación y control de una serie de actividades. En este diagrama, el tiempo está representado en el eje horizontal; y las actividades a realizar, en el vertical.

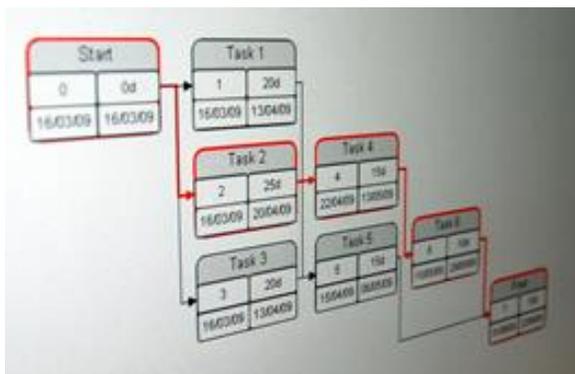
**Pasos** para elaborarla:

- A. Detallar una lista de las actividades a realizar.
- B. Colocarlas en orden.
- C. En el eje horizontal, asentar las unidades de tiempo (días meses, años, etcétera).
- D. En el eje vertical, colocar las actividades en forma ordenada.
- E. Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma).
- F. Representar ese tiempo con barras horizontales.

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	2	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23
1.-Planeacion de proyectos																									
2.-Abastecimiento de los materiales																									
3.-Fabricacion con las palabras																									
4.-Supervicion y control de calidad																									
5.-Promocion																									

La gráfica anterior también se conoce como **gráfica de balanceo diario**, por su utilización en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollar. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas calendarizadas en un periodo específico.

## 2. Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT)



Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contienen actividades cortas o secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una **gran cantidad de actividades**, para establecer una relación entre ellas, es necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como

el PERT (Program Evaluations and Review Technique) y la ruta crítica o CPM (Critical Path Method). La primera técnica es la base para encontrar la segunda.

El PERT es una herramienta utilizada cuando no se tiene **experiencia previa** en realizar programas o existe una diferencia de opiniones sobre los tiempos. En tanto, el CPM es el conjunto de **actividades consecutivas** que consume el tiempo más largo y sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier demora en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo (Barajas, 2005, p. 110). Se utiliza para planear y llevar a cabo el **control del tiempo** en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, aquí se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. Y se hace una sola estimación probable del **tiempo** para una actividad.

La red, como se le llama al PERT por su forma, consta de los siguientes elementos:

- **Nodos.** Círculos que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades. No consumen ningún recurso; sirven de punto de referencia del proyecto.
- **Ramas o arcos.** Flechas que representan actividades. Implican tiempo y consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.
- **Eventos.** Dos círculos unidos por una rama que indican la dirección de un camino en la red.

### Principios para la elaboración de una red PERT

- A. Antes de comenzar una nueva actividad, deben haber terminado todas las actividades precedentes.
- B. Las flechas sólo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado.
- C. Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- D. Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado con más de una flecha.
- E. Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, en particular en una red grande, utilizar múltiplos de diez para que sea fácil incorporar cualquier cambio o adición futuros.
- F. Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- G. La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

## Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, el marcado para elaborar la red PERT:

- A. *Tiempo más probable* ( $t_m$ ). El requerido para terminar la actividad en condiciones normales.
- B. *Tiempo pesimista* ( $t_p$ ). El máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- C. *Tiempo optimista* ( $t_o$ ). Es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Utilizando las tres estimaciones puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$$

**Te:** Tiempo estimado

**To:** Tiempo óptimo (se le da un valor de 1)

**4:** Valor asignado al tiempo probable o normal

**Tn:** Tiempo normal o probable

**Tp:** Tiempo pesimista (se le da valor de 1)

**6:** Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1)



A continuación, concretamos esta técnica en un **ejemplo** sencillo.

### Haciendo la Barba S.A.

Haciendo la Barba S. A. (HB) fabrica una línea completa de productos para afeitar. Recientemente, un competidor presentó una rasuradora con hoja doble, que en los últimos seis meses ha absorbido la parte significativa de un mercado que la HB había tenido durante años. Los administradores de la HB han decidido que deben introducir un producto competidor. Juan Carlos Juárez, vicepresidente de planeación y desarrollo, ha identificado las tareas que se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar el nuevo producto, y el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de ellas.

Juárez le pidió a Gustavo Madrid, su gerente asesor, revisar las tareas y entregarle un **informe resumido** que señale:

- **Tiempo total** requerido desde el principio del proyecto hasta que el producto nuevo se encuentre en las manos del distribuidor.
- **Fechas específicas** de inicio y terminación para cada tarea.
- **Tareas críticas**, es decir, las que deban terminarse a tiempo para que el proyecto se concluya en una fecha concreta.

Juárez le señaló a Madrid que, aunque los tiempos de terminación son valores esperados (promedio) bastante realistas, para darse una idea de la variabilidad del producto completo sería deseable tener una noción de los tiempos que se tendrían en los casos más desfavorables y favorables. Juárez también argumentó que las tareas no necesariamente estaban listadas en orden secuencial, sino conforme se habían identificado.

Para resolver este caso, lo recomendable es desarrollar y **exponer paso a paso** la forma cómo vamos obteniendo los datos para elaborar la red PERT y el CPM, pero por falta de espacio en este documento sólo exponemos a continuación el cuadro donde vaciamos toda la información necesaria para la construcción de la red. Primero, se ordenaron de manera lógica las actividades y se definieron las que eran predecesoras inmediatas; después, con base en la fórmula correspondiente, se elaboró un cuadro de tiempos y se calculó el tiempo esperado para cada una de las actividades:

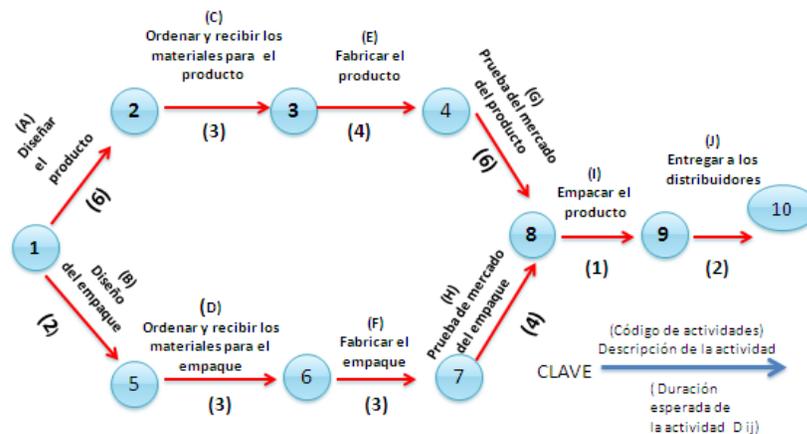
Código de la actividad	Eventos	Descripción de las actividades	Predecesores inmediatos	Tiempo esperado para terminar (semanas)
A	1-2	Diseñar el producto	-	6
B	1-5	Diseñar el empaque	-	2
C	2-3	Ordenar y recibir los materiales para el producto	A	3
D	5-6	Ordenar y recibir los materiales para el empaque	B	3
E	3-4	Fabricar el producto	C	4
F	6-7	Fabricar el empaque	D	3
I	8-9	Empacar el producto	G,H	1
G	4-8	Prueba de mercado del producto	E	6
H	7-8	Prueba de mercado del empaque	F	4
J	9-10	Entregar a los distribuidores	I	2

Tiempos utilizados en este ejemplo.

Código de la Actividad	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista
A	3.0	5.5	11.0
B	1.0	1.5	5.0
C	1.5	3.0	4.5
D	1.2	3.2	4.0
E	2.0	3.5	8.0
F	1.8	2.8	5.0
G	3.0	6.5	7.0
H	2.0	4.2	5.2
I	0.5	0.8	2.3
J	0.8	2.1	2.8

Con base en la información anterior, elaboramos nuestra red, como se muestra en la siguiente figura.

## ANÁLISIS DE UNA RED PERT/ CPM



Observaciones importantes:

- A. Hay actividades que no necesariamente deben empezar después de que termine otra: pueden hacerlo simultáneamente.
- B. En este caso, la ruta crítica es la que consume mayor tiempo para su logro, y está formada con las actividades A, C, E, G, I, J, con un tiempo total de 22 temas (semanas, en este caso).

## 3.2 Organización



Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de manera adecuada. Precisamente la naturaleza de una organización está en la **definición** de las **funciones** administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar; a partir de las cuales diseña y define una estructura que deja claro al personal cuáles son sus

tareas y responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de otros, lo cual no implica desconocerlas, ya que éstas se relacionan entre sí y están encaminadas al logro de los objetivos.

El proceso de organizar inicia con el **establecimiento** y **clasificación** de las actividades. Luego, éstas se agrupan por tareas comunes, de acuerdo con los recursos y objetivos organizacionales. Aquí entran el análisis de puestos, división del trabajo, departamentalización, especialización (principios fundamentales de la organización), delegación, autoridad y comunicación.

En muchas ocasiones, la autoridad y comunicación se ubican sólo en el proceso de dirección, pero es importante enfatizar que en el de organización también se deben considerar ambos aspectos. En este caso, se estudian las estructuras organizacionales como autoridad lineal, *staff* y descentralizada, y la comunicación formal e informal.

### *Organizar*

Organización es un término utilizado en diferentes sentidos. Por lo general, lo empleamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Agustín Reyes Ponce afirma que es la **estructuración de las relaciones** que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y para Münch Galindo (2009, pp. 107-108), es el establecimiento de la estructura necesaria para la **sistematización racional de los recursos**, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En otras palabras, la organización es el diseño de una **estructura formal** donde se establecen las **funciones** a desempeñar por cada individuo y la relación entre las mismas, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos.

A cada grupo de tareas se le asigna un **responsable** con autoridad formal (incluye la delegación) para supervisar lo realizado por los subordinados. También se establecen las relaciones **horizontales** (en un nivel organizacional igual o similar) y **verticales** (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

### *Estructura organizacional*

Es la **distribución de las personas** en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones (Hall, 1996, p. 52). En este concepto hay otros implícitos, como división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo **deben comportarse** los individuos en cada posición.



**Elementos que forman parte de una estructura**

Para **Joaquín Rodríguez** (1998, p. 387), las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de **funciones** y **autoridad**. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Son, asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo; o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Según **Harold Koontz**, una estructura organizacional formal está basada en una **estructura intencional** de funciones: las personas que tienen actividades en común



deben desempeñar y cumplir funciones en común, diseñadas de antemano para garantizar que se lleven a cabo de manera precisa.

Desde nuestro punto de vista, la estructura organizacional es un conjunto de **actividades ligadas** a un **puesto determinado**, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (acorde con la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. En la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización<sup>13</sup>, para que las tareas se realicen de forma adecuada.

Una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

---

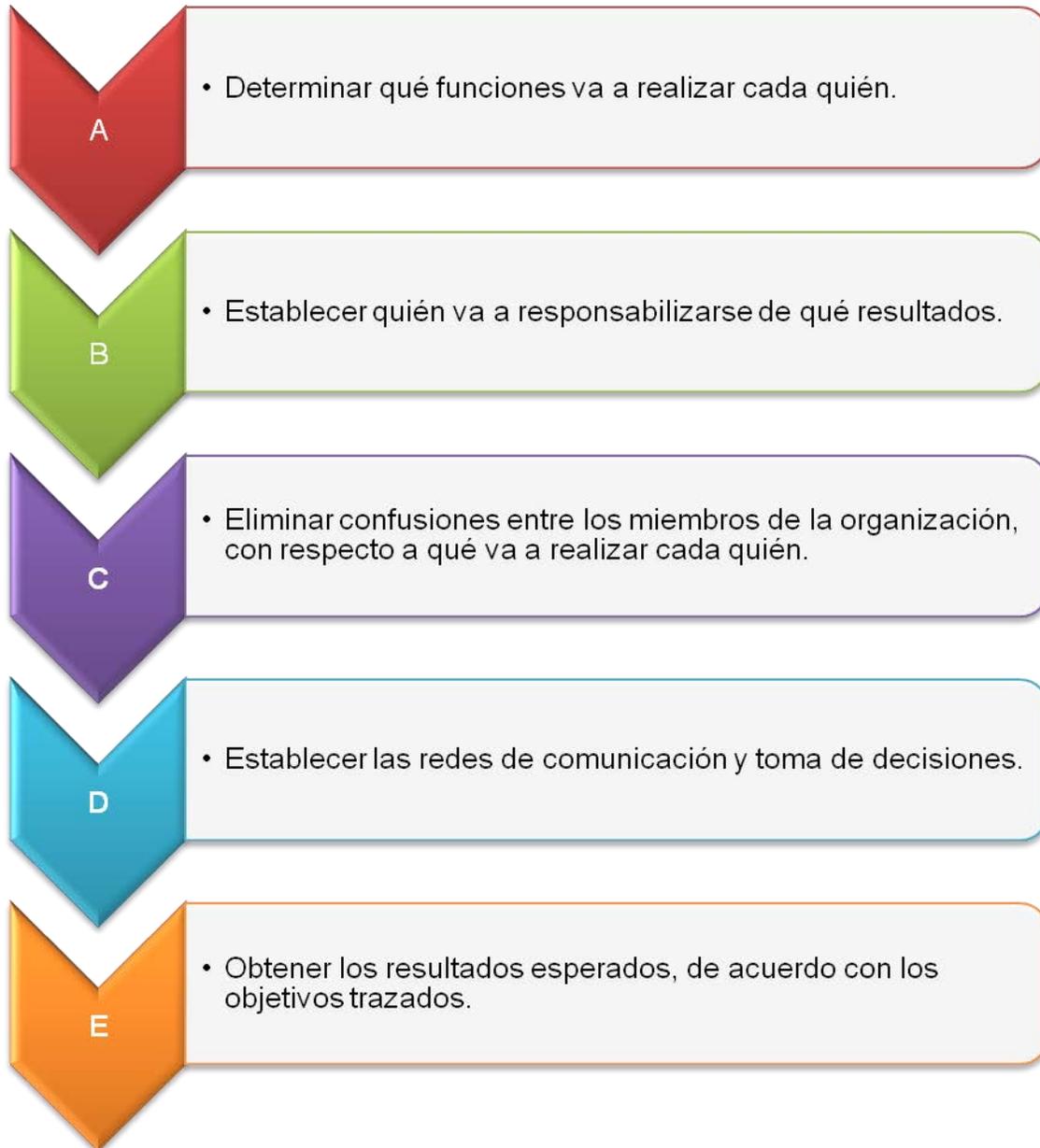
<sup>13</sup> El diseño de la organización se da cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología y ambiente.

A. Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.

B. Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.

C. Ser un medio para ejercer el poder.

Asimismo, una estructura organizacional se diseña para:

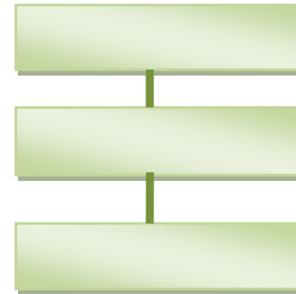


## Tipos de estructuras organizacionales

### **Organización lineal o militar**

La autoridad y responsabilidad se concentran en **una sola persona**: cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente (encargado de distribuir las funciones), éste las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las participa al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. En este caso, no hay especialización.

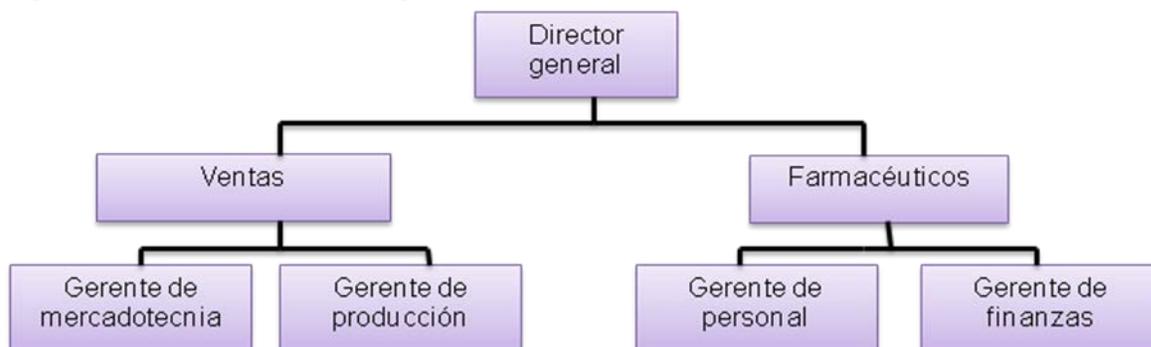
Este tipo de estructuras se recomienda para empresas pequeñas; sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande.



Organización lineal o militar

### **Organización funcional**

La organización funcional —también llamada de Taylor—, busca **reducir** el mínimo de actividades o funciones, ya sea por un gerente, supervisor o trabajador, con el fin de dividir el trabajo y conseguir la especialización. Normalmente encontramos a un gerente general, del cual depende un grupo de gerentes medios, cada uno con una función particular asignada. Esta clase de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.



Organización funcional o de Taylor

### **Organización lineo-funcional**

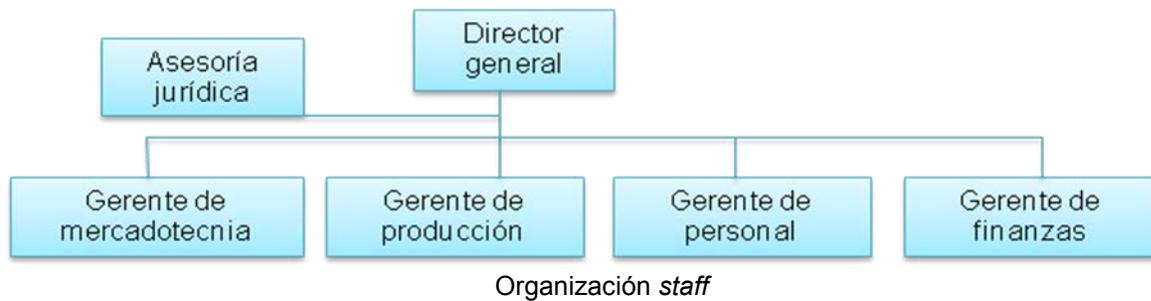
**Combina** los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas de ambas. Por ejemplo, en la primera es evidente la línea de mando (principio de unidad de mando), pero en la segunda se aprovecha la división del trabajo, que conduce a la especialización.



### **Organización staff**

A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología las rebasa, necesitan **especialistas** que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, “aconsejen” de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias, a los gerentes o encargados de los departamentos para que éstos tomen las decisiones más adecuadas.

En la estructura organizacional, se representa al *staff* con líneas punteadas y a la autoridad directa con líneas continuas.



### **Organización por comité**

Se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter **administrativo** a un grupo o comité de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver los problemas que se presenten dentro de la organización. Los comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.



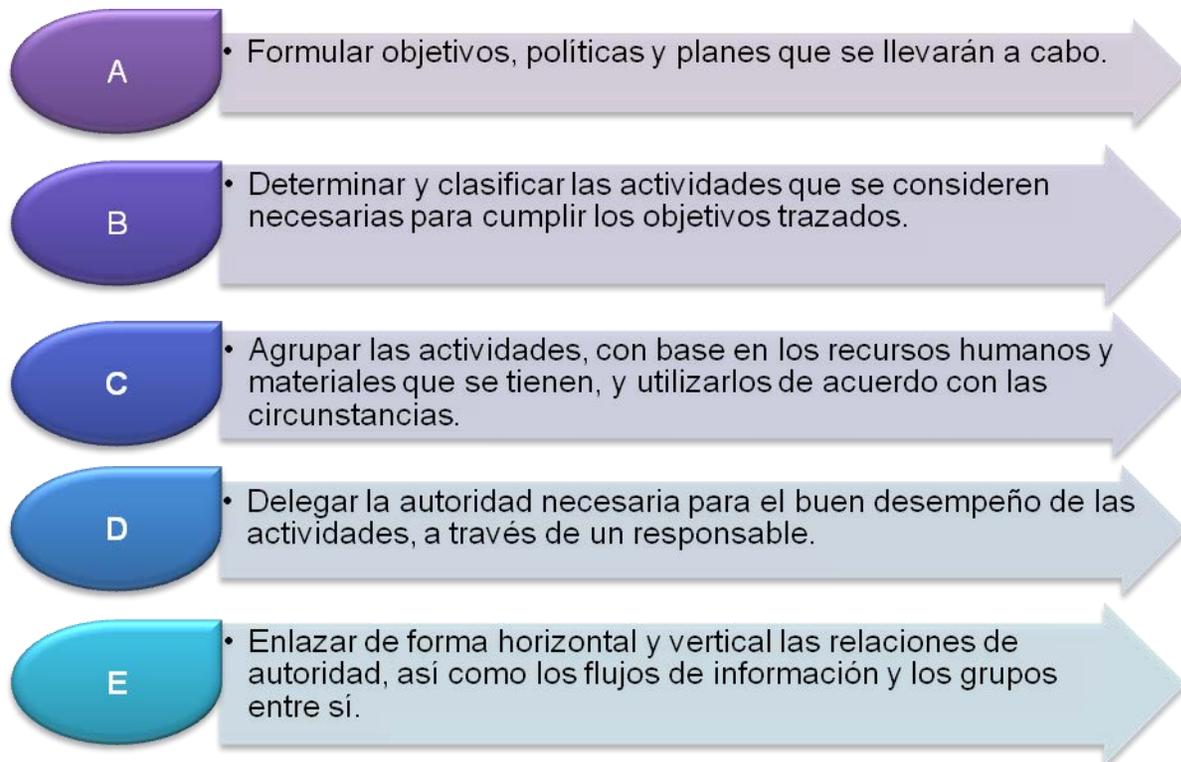
### **El proceso de organizar**

Según Joaquín Rodríguez, este proceso consiste en una serie de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la acción de organizar **un ente social**. Es importante porque equilibra las necesidades de estabilidad y cambio del organismo.

La estructura de la empresa garantiza **estabilidad** y **contabilidad** a las actividades, necesarias para que una organización avance de manera coherente hacia sus objetivos y planes; y cuando se altera, se puede producir una adaptación al cambio, o una resistencia al mismo.

Para llevar a cabo el proceso de organización, según Münch Galindo (2009, p. 261), “es necesario aplicar simultáneamente las **técnicas** y los **principios** organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando”.

De acuerdo con **Harold Koontz** (1998, p. 261), el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa:



### *Principios generales de la organización*

Según Münch Galindo (2009, pp. 109-114), son nueve los **principios generales** de la organización, que a su vez se incluyen en la división del trabajo, departamentalización y jerarquización.

1. Del objetivo	Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada; al contrario, ha de relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
2. Especialización	Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.
3. Jerarquía	Debe haber líneas de autoridad perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación. Que la autoridad y responsabilidad estén claras, encaminadas al logro de los objetivos.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad	Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
5. Unidad de mando	Un solo jefe para un solo subordinado.
6. Difusión	Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo, los involucrados.
7. Amplitud o tramo de control	Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
8. Coordinación	Todas las áreas de la organización deben trabajar a la par, ya que están en constante interacción; y el problema de una es problema para la otra.
9. Continuidad	Definida la estructura de la organización, ésta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medio ambiente en el cual se desenvuelve.

### **División del trabajo**

Es la **separación** y **delimitación** de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor **precisión** y **eficiencia**, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Münch, 2009, p. 114).



Figura que representa la división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, pudiendo llegar a la especialización

Requiere que se **organicen**

las diferentes actividades considerando al personal con que se cuenta y estableciendo **lineamientos** a seguir para mantener un orden en las decisiones.

La división del trabajo ayuda a que el personal comience a **especializarse** en sus funciones y rinda más. Sin embargo, tiene como desventaja que las tareas se mecanizan, por eso, aunque la especialización es buena, es necesario que el personal conozca un poco de las funciones de sus compañeros, si no, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general.

## Departamentalización

Es el **agrupamiento** de las **actividades** en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.



Figura que representa la división del trabajo, a través de agrupar actividades similares para un solo departamento

Acciones en el proceso de departamentalizar (Münch, 2009, p. 119):

- A. Listar todas las funciones del organismo social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas según su orden jerárquico.
- D. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- E. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- G. El tamaño, exigencia y tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con la magnitud y necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la **autoridad, responsabilidad y obligación**. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, debe dársele asimismo cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

### **Proceso de diseño**

Retomando uno de los puntos anteriores sobre la **departamentalización**, es importante comentar que el proceso de diseño también es conocido como departamentalización y, según Münch Galindo, sigue un orden de acciones:

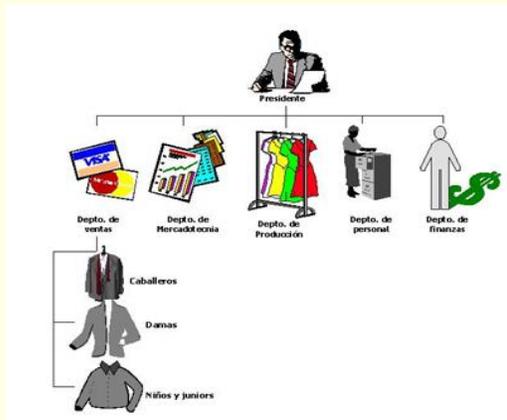
- A. Establecer las funciones del ente social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas de acuerdo con su nivel jerárquico.
- D. Asignar las actividades a cada área agrupada.
- E. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
- G. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

*Tipos de departamentalización*

<p style="text-align: center;"><b>Por función</b></p>	<p>Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Por producto</b></p>	<p>La departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupo de productos. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Por área geográfica o territorial</b></p>	<p>Se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.</p> <p>Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste).</p>

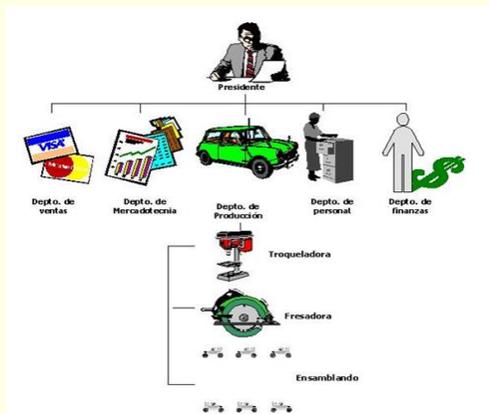


### Por clientes



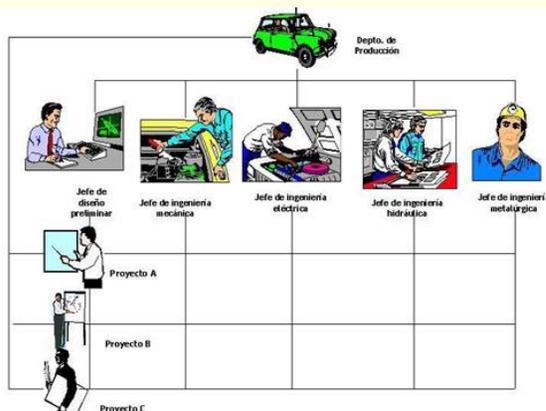
Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).

### Por proceso de fabricación



Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz que tiene departamentos de tornos, troqueladores, taladros y fresadoras.

### Matricial



Mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe.

## **Jerarquización**

Consiste en una **cadena de mando**. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (Münch, 2009, p. 119). Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de **autoridad** y **responsabilidad** que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el **organigrama**: quienes se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se descende, ésta se reduce. Por ejemplo, el Sistema de Universidad Abierta está constituido por un primer nivel donde ubicamos al Jefe de la División; el segundo está formado por cuatro coordinaciones o departamentos: Operación Académica, Administración Escolar, Proyectos Educativos y Material Didáctico; el tercero está ocupado por los asistentes que pertenecen a cada coordinación, y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel.

Los niveles jerárquicos deben ser los **mínimos indispensables**, y el tipo de autoridad (lineal, funcional o *staff*) de cada uno de ellos debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

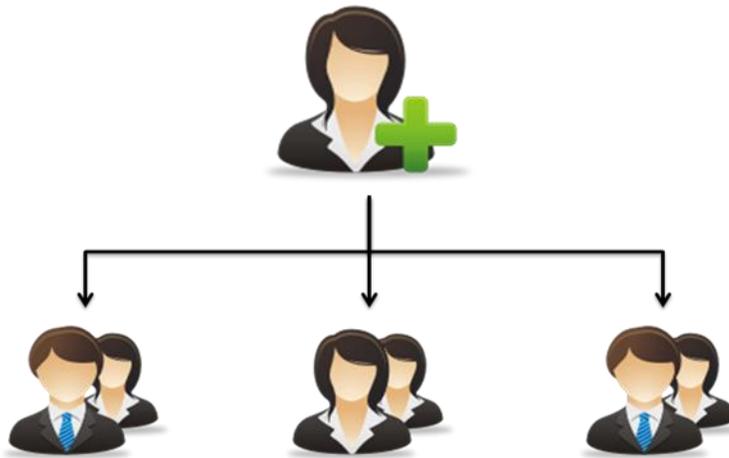


Figura que representa los grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen.

### **Línea de mando o autoridad**

Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La autoridad está en manos de una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

- A. Listar todas las funciones del organismo social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas según su orden jerárquico.
- D. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- E. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- G. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con la magnitud y necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

### **Autoridad funcional**

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otras áreas. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea (Koontz y Weihrich, 1998, p. 308).

- A. Establecer las funciones del ente social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas de acuerdo a su nivel jerárquico.
- D. Asignar las actividades a cada área agrupada.
- E. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
- G. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

Por ejemplo, a veces se delega la autoridad de un departamento para un proyecto a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven **privados de cierta autoridad**. En una situación puramente de *staff*, los asesores de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría; mas cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, la autoridad funcional se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

## Unidad de mando

“Un solo jefe para un solo subordinado”, principio fundamental que sirve para evitar confusiones: obliga al personal hacia **un solo superior**. Parece muy sencillo; sin embargo, hay casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara, y el primero se confunde: no sabe a quién obedecer.

## Autoridad

La autoridad se puede definir como el **grado de responsabilidad** que tienen las personas que laboran en una organización, de acuerdo con la posición que guardan dentro de la estructura formal. Existen diversos tipos de autoridad:



## Responsabilidad

Se define como el **compromiso** de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

### **Tramo de control**

Se refiere al **número de subordinados** que puede supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que éste realice todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere como máximo seis subordinados.

### **Coordinación**

Rodríguez Valencia (1998, p. 386) afirma que la coordinación consiste en **integrar los objetivos y actividades** de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. Y por su parte, Münch Galindo (2009, p. 123) sostiene que coordinar es **lograr la unidad de esfuerzos**, es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad.

La coordinación tiene como función principal **sincronizar y armonizar** los esfuerzos para realizar correctamente una tarea (Münch, 2009, p. 123). Por otro lado, la división del trabajo, de acuerdo con su naturaleza, debe complementarse con la coordinación.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte: cada jugador tiene una posición y una función que cumplir. Si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

## Comunicación

Es el proceso de **intercambiar información**. En la estructura formal de una organización, juega un papel muy importante. Aquí se identifican las **formas y canales** a utilizar para que, en una estructura formal de funciones, fluya correctamente la información. En este sentido, es **interfuncional**, ya que permite generar los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. Y a través de la comunicación también se personaliza la autoridad.

Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional, identificamos algunos conceptos como: orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

## Delegación

Es la **concesión de autoridad** y responsabilidad a una persona para cumpla con un trabajo. Siempre que se delegue autoridad hay que tener control sobre ella.

Para que sea efectiva la delegación de autoridad, debe cumplir tres condiciones:

- A. **Paridad de autoridad y responsabilidad**. Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
- B. **Absolutismo de obligación**. La obligación hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
- C. **Unidad de mando**. Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

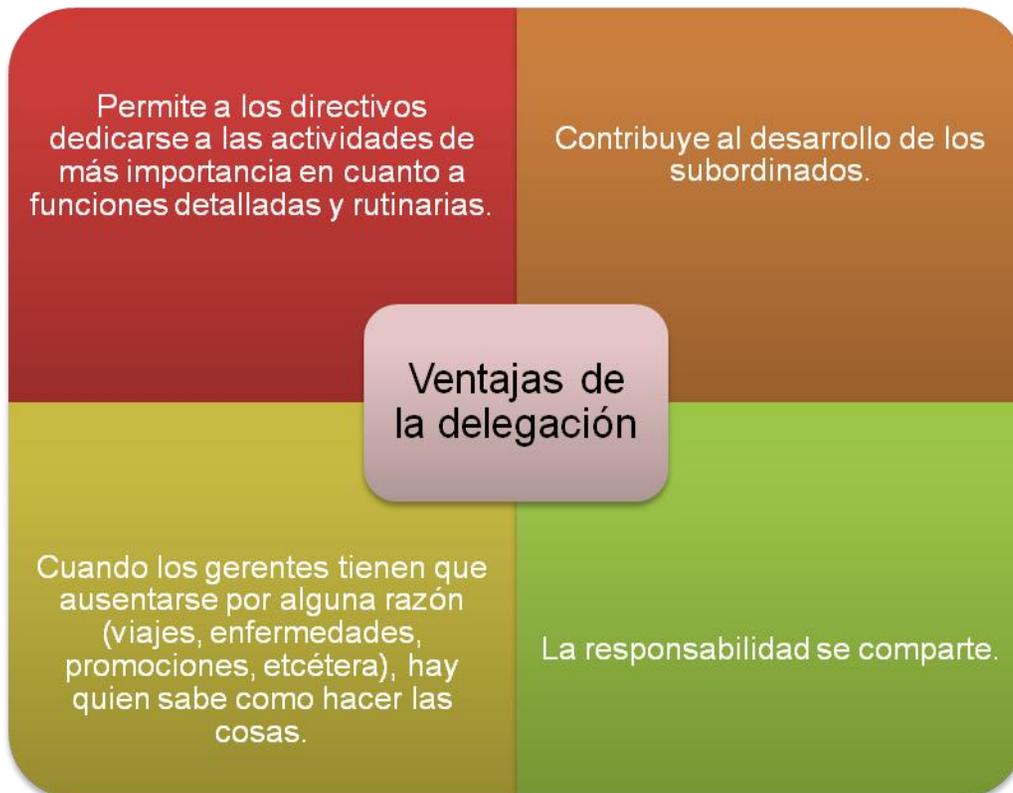
Para **Koontz** (1998, p. 314), el proceso de delegar conlleva los siguientes aspectos:

- A. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
- B. Asignar deberes.
- C. Delegar autoridad.
- D. Dar responsabilidades.

E. Propiciar confiabilidad.

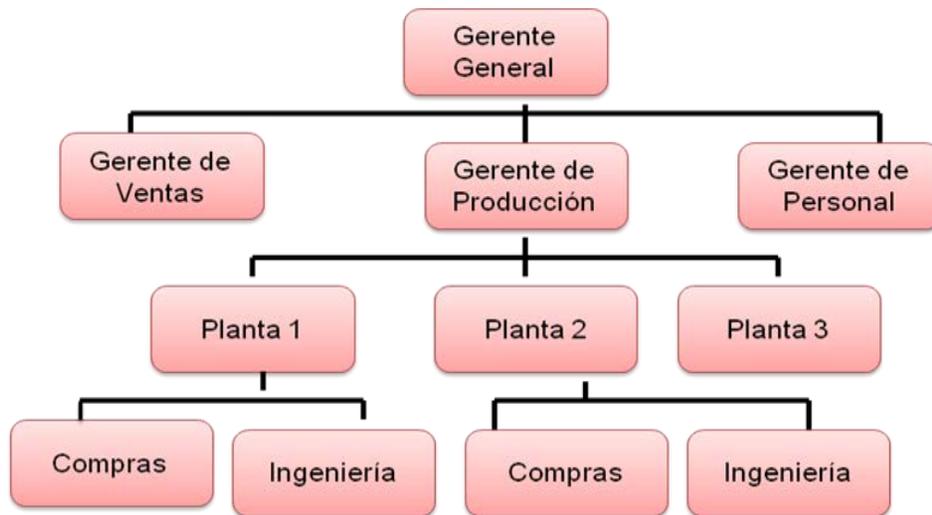


**Ventajas de la delegación**



### *Centralización, descentralización, desconcentración*

La **centralización** es un sistema de organización en el que las decisiones fundamentales son tomadas en los niveles más altos; en este caso, se delega poco. En cambio, en la **descentralización** parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía; en consecuencia, se delega más.



Estructura que representa cómo cada planta opera de manera independiente, produciéndose así, la descentralización.

Y la **desconcentración** se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una manera de organización por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad-técnico-administrativa con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico; y se mantiene la relación jerárquica (Franklin, 2000, p. 248). El **gobierno** utiliza mucho el término desconcentración.

Desde esta perspectiva, se define como un proceso **jurídico-administrativo** que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente; y por otra, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno<sup>14</sup>.

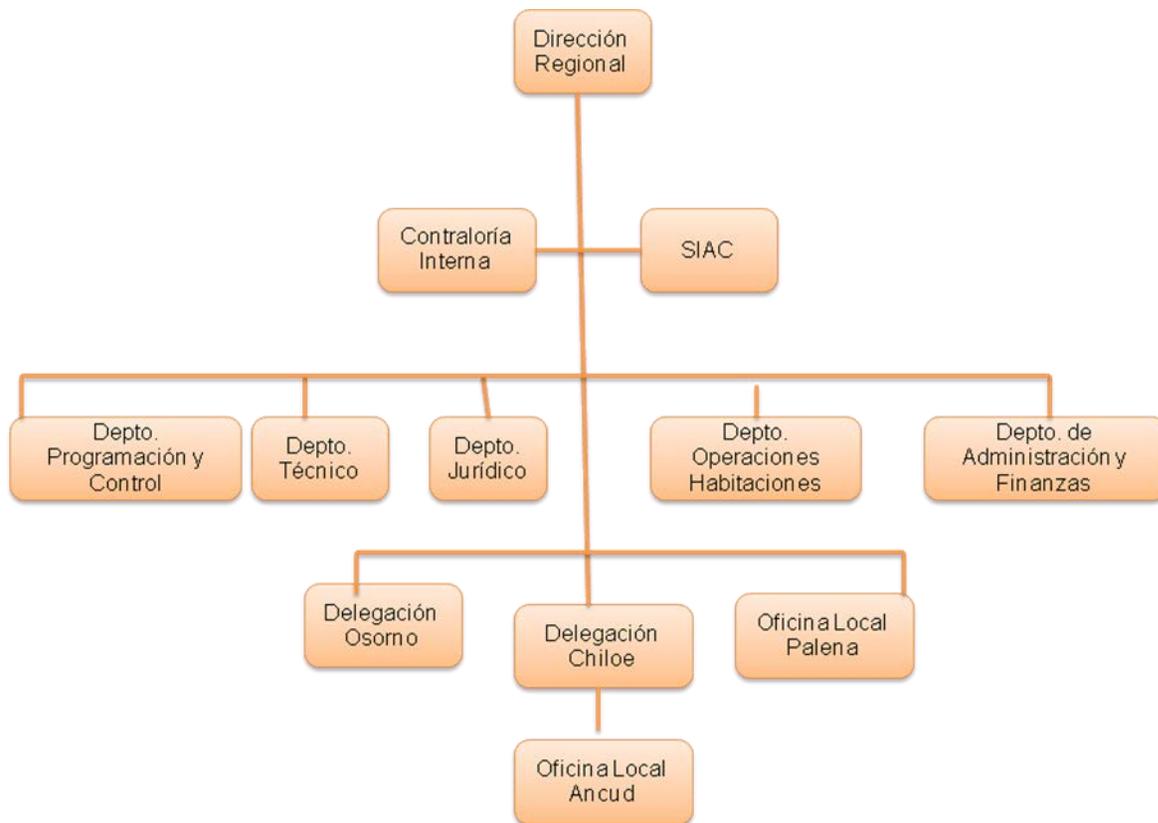
### *Herramientas y técnicas de la organización*

#### **Organigramas**

Conocidos también como cartas o gráficas de organización, son **sistemas de organización** en donde se representa con objetividad la **estructura interna** de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, etcétera. Son un **diagrama** en el que cada cuadro representa el nombre de un puesto superior (en algunos también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas). De esta manera, señalan la vinculación entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad.

---

<sup>14</sup> <http://www.sep.gob.mx/docs/glosario/d.html> (Consulta: junio 1, 2011).



Los organigramas muestran únicamente las **relaciones formales** de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y puntualizan a los gerentes y al personal en general cuál es su posición y puesto dentro de la estructura organizacional; sin embargo, no expresan las relaciones informales de la organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Además de ser una fuente oficial de consulta, los organigramas sirven para representar lo siguiente:

- La división que existe entre las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.

- La naturaleza, ya sea lineal o *staff*, del departamento.
- A los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, a lo largo y ancho, y en cada departamento o sección.

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o *staff* se hace con distintos colores y grosores de línea, que establecen la comunicación; aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y línea punteada para el *staff*.

#### **Criterios para elaborar un organigrama:**

- A. Claridad. Se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
- B. Deben considerar los niveles jerárquicos. Normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- C. Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas. Si se desea que éstos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, y el de la persona con una de menor tamaño.
- D. Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento. Se recomiendan rectángulos de igual tamaño.
- E. Utilizar líneas. Se aplican para conectar las unidades y establecer las dependencias. (No deben terminar en flecha).
- F. Mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- G. Las relaciones del *staff* se representan con líneas punteadas cuando son externas; y con líneas continuas de trazo fino si son internas.

Asimismo, todo organigrama debe llevar título, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

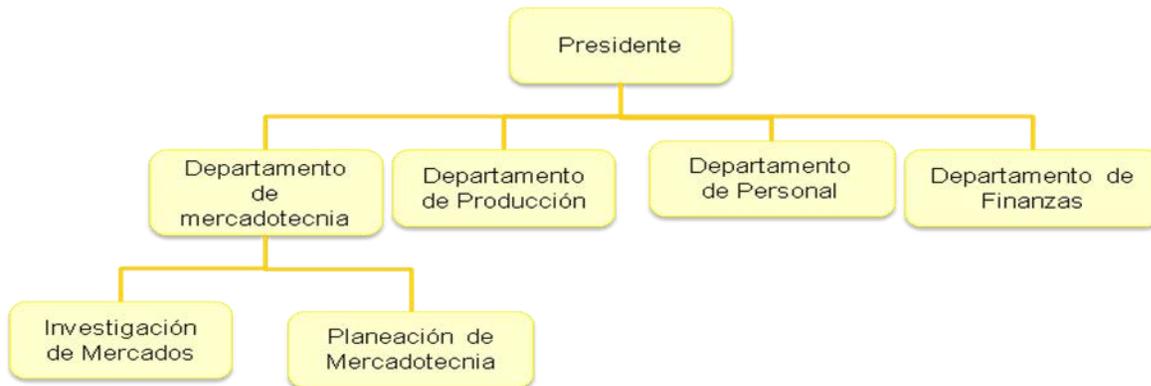
Los organigramas pueden clasificarse por su **objeto** (estructural, funcional y especial), **área** (general y departamental) y **contenido** (esquemático y analítico) (Münch, 2009, p. 133); **naturaleza**: microadministrativos (corresponden a una sola organización), macroadministrativos (involucran a más de una organización) y mesoadministrativos (incluyen todo un sector administrativo) (Franklin, 2000, p. 148); **ámbito**: generales (con información representativa hasta ciertos niveles jerárquicos) y específicos (muestran la estructura de una unidad administrativa); **contenido**: integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades; y **representación**: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Formas como se pueden representar los organigramas, según **Enrique B. Franklin**:

### **A. Verticales**

Es la forma común del organigrama que representa un **organismo social**. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los inferiores. Cada puesto es un cuadro, al que se añaden los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Estos organigramas son fáciles de comprender e indican claramente los niveles jerárquicos, aunque tienen la desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

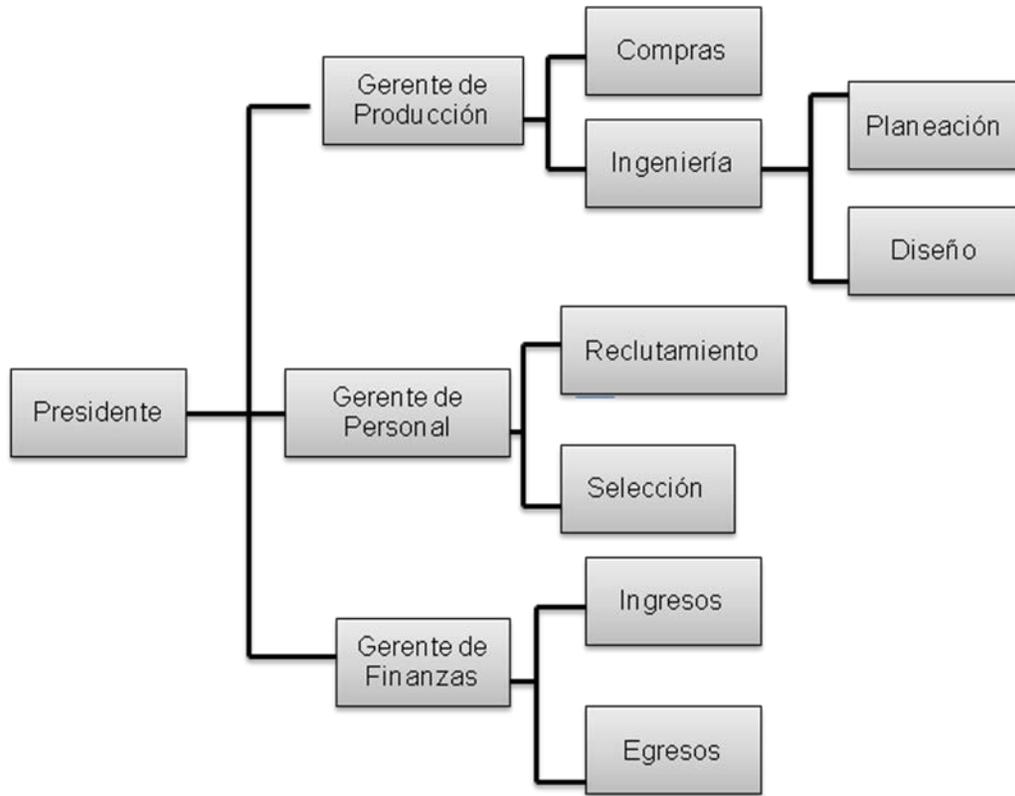


Organigrama representado de forma vertical

## B. Horizontales

En este caso, los niveles jerárquicos comienzan representándose **de izquierda a derecha**. Indican los mismos elementos del organigrama vertical, sólo que inicia el nivel máximo jerárquico a la izquierda y se colocan los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Representar los organigramas de esta forma facilita su lectura, reduce su tamaño y permite apreciar mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos.

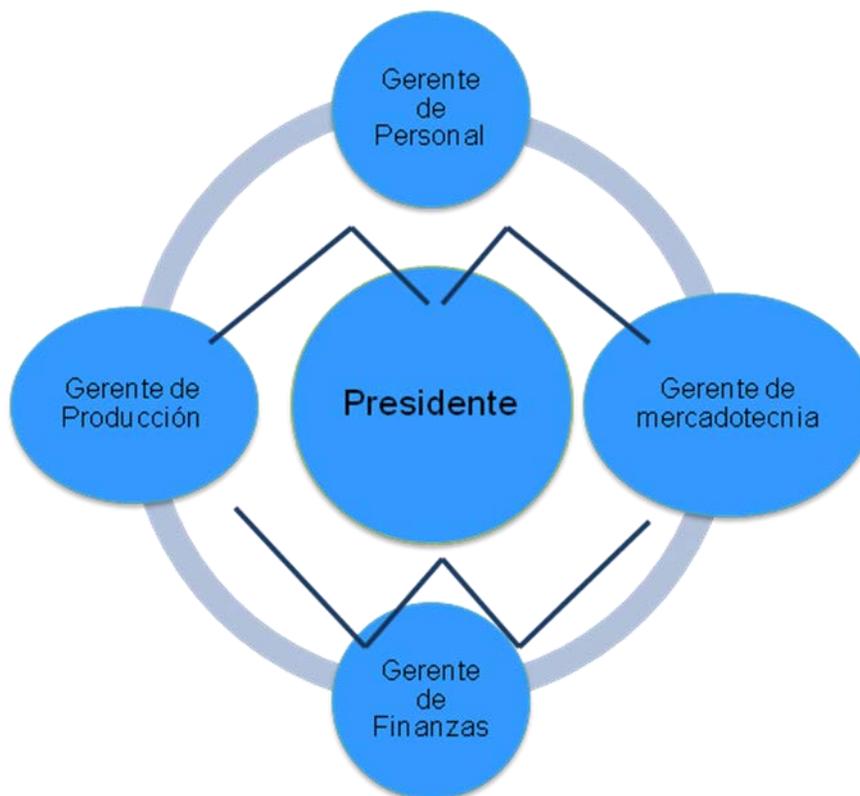


**Organigrama representado de forma horizontal**

### C. Circulares

En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos son representados **desde el centro hacia fuera**. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se muestran los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

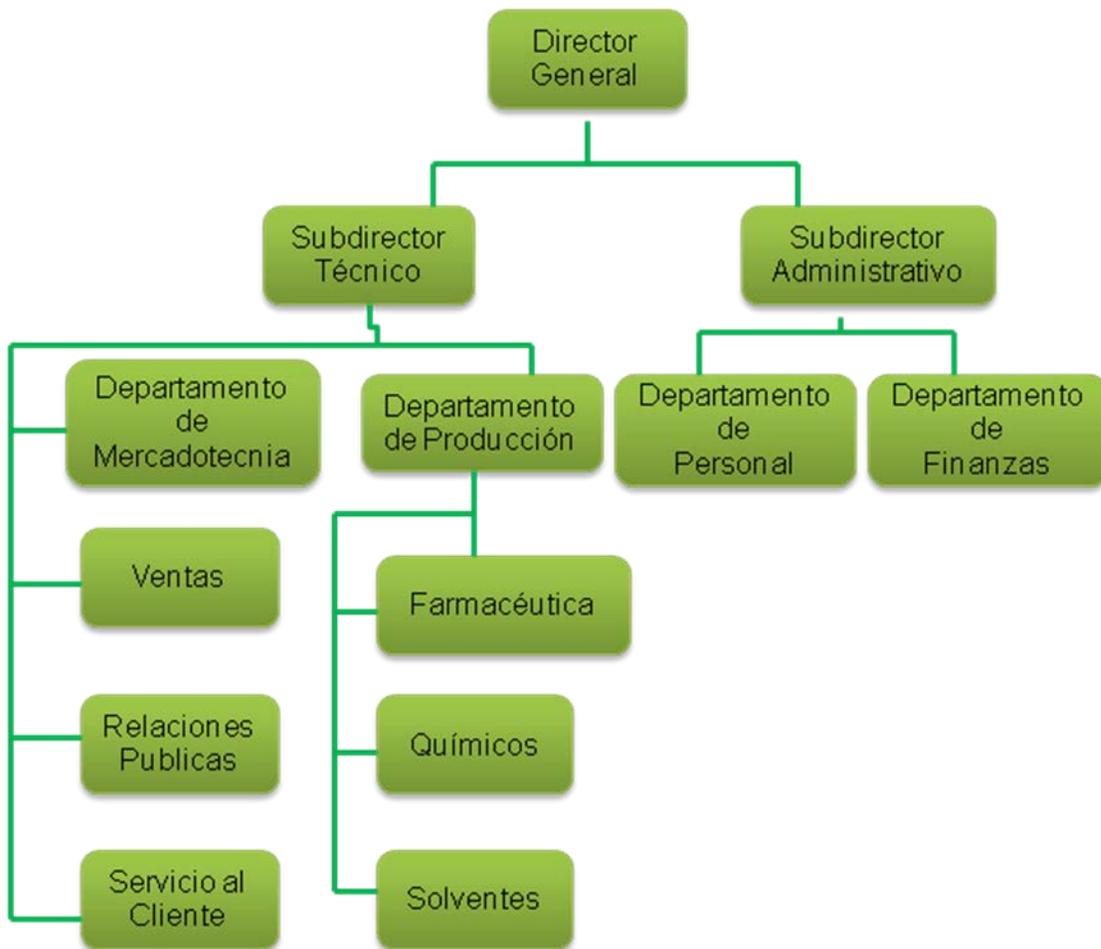
En éstos es posible resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuir la idea de los estatus más altos o bajos y colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. Con todo, no son muy utilizados, pues resultan confusos y difíciles de leer.



Organigrama representado de forma circular

### D. Mixto

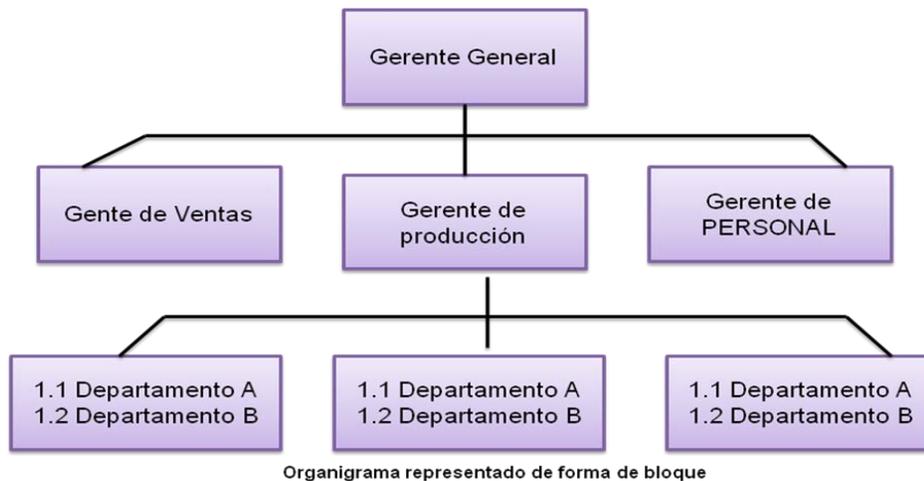
Son una **combinación** de organigrama vertical y horizontal. Normalmente se presenta así por cuestiones de espacio.



**Organigrama representado de forma mixta**

## E. Bloque

Se representan así:



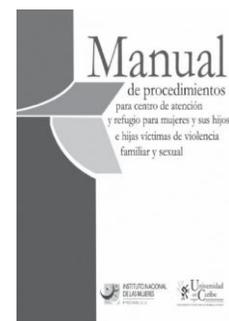
## Manuales administrativos

### Generalidades

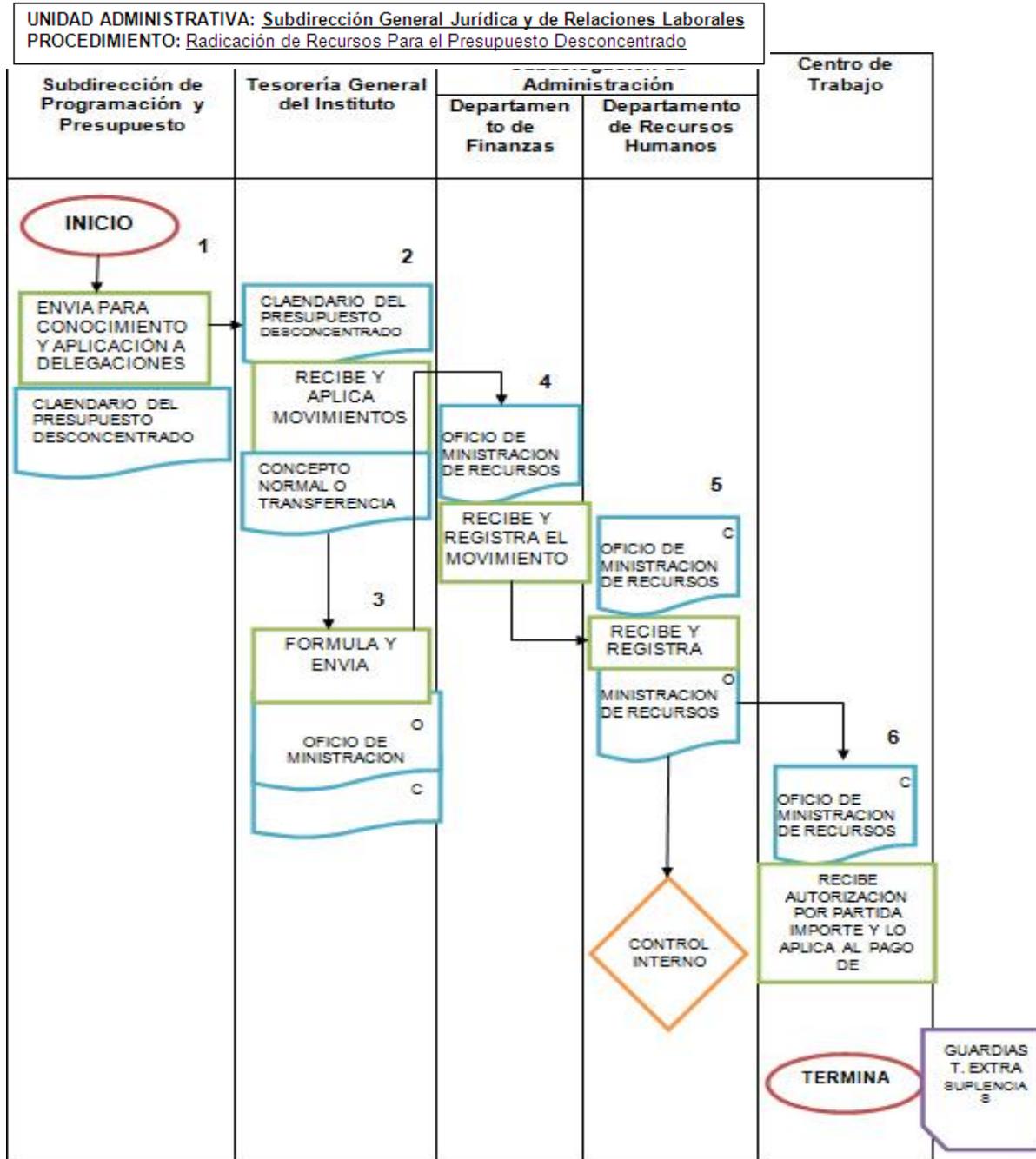
Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para **auxiliar, guiar, orientar y uniformar** la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización.

### ¿Para qué sirven los manuales?

- A. Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades.
- B. Hacen que todos los miembros de la organización estén enterados de las **funciones a desempeñar**.
- C. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- D. **Evitan duplicidad** de funciones.
- E. Sistematizan las actividades.
- F. Permiten la **evaluación** de puestos.



G. Adiestran a los nuevos integrantes.



Todo manual debe estar detallado con una **redacción clara y sencilla**.

Asimismo, debe contener los siguientes elementos:



### Clasificación

POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)

## **Tipos de manuales que se utilizan en una organización**

<b>De objetivos y políticas</b>	Es un conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y conozcan la actitud de la dirección.
<b>Departamentales</b>	Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
<b>Del empleado o de bienvenida</b>	Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto. Por lo regular recogen la información más importante y de interés para los empleados al ingresar a la empresa.
<b>De organización</b>	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.
<b>De procedimientos</b>	Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo (representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento). Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.
<b>De contenido múltiple</b>	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversa índole.

---

<b>De técnicas</b>	Son contenido múltiple y contienen los principios y técnicas de una actividad en especial.
<b>De personal</b>	También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o de un departamento. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
<b>De puestos</b>	Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

---

De acuerdo con las normas de **ISO-9000** para elaborar diagramas, la **simbología** que normalmente se utiliza en estos diagramas se describe a continuación.



Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar.



Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etcétera.



Inspecciones o mediciones: revisar cuentas, analizar informes, etcétera, sin ser alterados.



Demoras: indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También son llamados archivos temporales.



Almacenamientos: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.

---

Y la simbología aplicada por la norma **ANSI** para elaborar diagramas de flujo administrativos se describe a continuación.

	Inicio o término: indica el principio o fin del diagrama de flujo.
	Actividad: en él se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas.
	Documento: ya sea uno que entre o salga.
	Decisión: indica un punto en donde se debe tomar una decisión (sí o no).
	Archivo: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.
	Conector de página: representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continúa el diagrama.
	Conector: indica que hay un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

---

## 3.3 Dirección

La naturaleza de la dirección está inmersa en la esencia de la propia organización, pues tiene como responsabilidad dirigir los **esfuerzos** del personal hacia el **logro** de los objetivos, a través de la **ejecución** de los planes, liderazgo y motivación.

### La dirección tiene como propósitos:

- A. Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- B. Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con el personal.
- C. Alcanzar niveles eficientes de productividad, a partir de la motivación y del reconocimiento de su personal.
- D. Influir en el comportamiento del personal.
- E. A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- F. Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y la organización.



La dirección es un factor indispensable para que exista una buena administración. A través de ella se ponen en marcha los **lineamientos establecidos** en la etapa de planeación y organización, se **logran las normas** de conducta más deseables en los integrantes y se alcanza **buena comunicación**. Esta etapa del proceso administrativo reúne conceptos relacionados directamente con las personas: autoridad, comunicación, liderazgo, motivación y supervisión, elementos básicos de la dirección que sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos, conciliando sus necesidades.

Con el fin de entender mejor qué es la dirección, damos a continuación **algunas definiciones** de ese concepto.

---

**Joel Lerner y Baker** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión (Münch, 2009, p. 147).

**Robert B. Buchele** Comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación (Münch, 2009, p. 147).

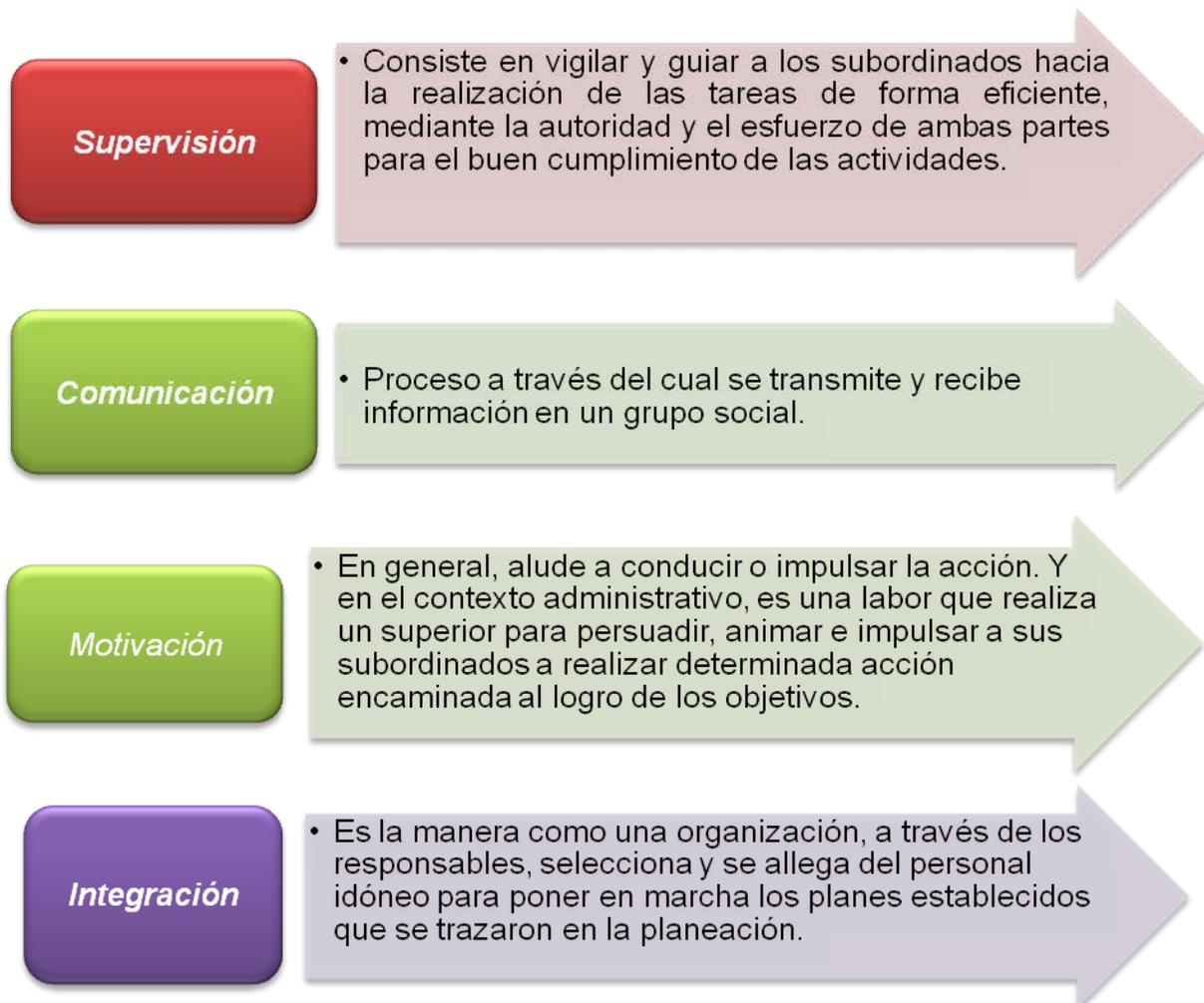
**Lourdes Münch** Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión. (Münch, 2009, p. 148)

**Joaquín Rodríguez Valencia** Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz (Rodríguez, 1998, p. 467).

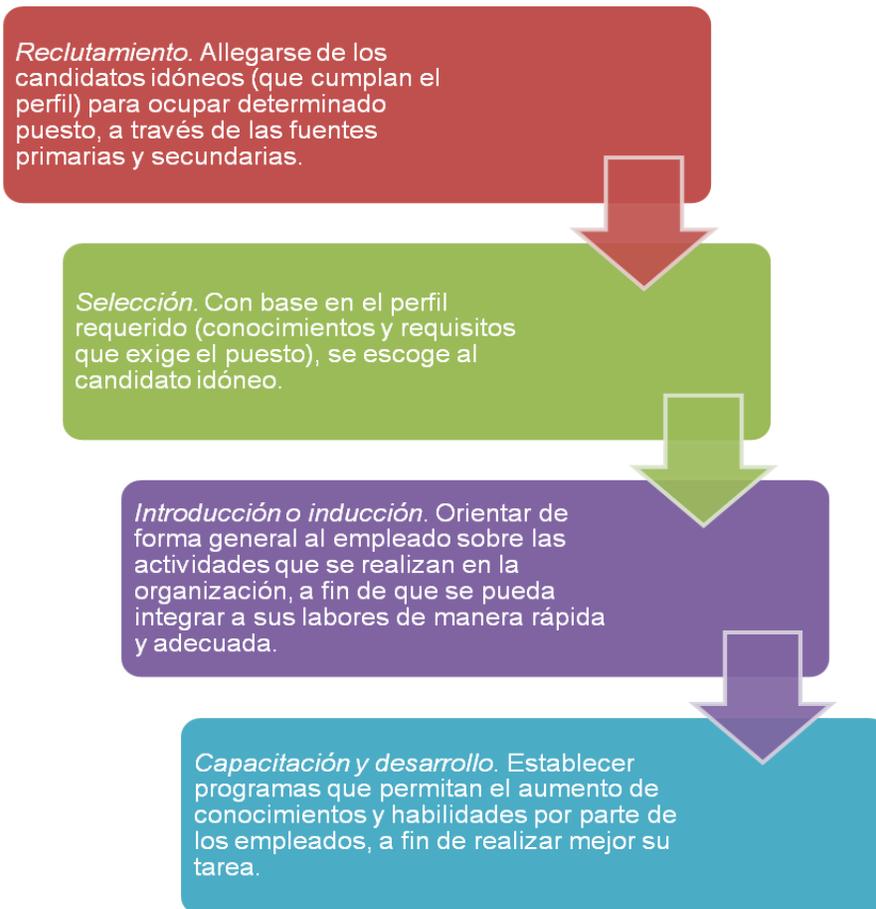
En las definiciones anteriores resaltan los componentes esenciales de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

### *Etapas de la dirección*



Para la etapa de integración se vale de las siguientes etapas:



### *Toma de decisiones*

Es el proceso por el cual se selecciona la **alternativa idónea** para la solución de un problema. Precisamente, la responsabilidad más importante para un administrador es la toma de decisiones. Esta función se liga en especial con los gerentes o la dirección.

**Elementos del proceso de toma de decisiones:**

- A. **Definir el problema.** Establecer claramente la problemática.
- B. **Analizar el problema.** Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- C. **Búsqueda de alternativas.** Se da cuando han sido definidos los objetivos y metas.
- D. **Evaluación de alternativas.** Este paso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
- E. **Selección de una alternativa.** En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:
  - **Experiencia.** Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
  - **Experimentación.** Técnica no muy demandada por el alto costo que representa.
  - **Investigación y análisis.** Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Ahora bien, las decisiones se clasifican en dos grupos:

Programadas	Se toman cuando el problema es rutinario y estructurado; son aplicadas en niveles intermedios y, en general, en todos los empleados.
No programadas	Son para problemas no rutinarios y no estructurados que están a cargo de los niveles directivos.

Siempre que se tome una decisión se deben tener en cuenta los factores **tiempo**, **costos** cualitativo y cuantitativo, y **objetividad** de la decisión.

#### *Proceso de dirección*

Implica la ejecución de ciertas actividades o componentes administrativos, por medio de los cuales se lleva a cabo la acción de dirigir:

- A. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- B. Motivación.
- C. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- D. Comunicación.
- E. Supervisión.
- F. Alcanzar las metas de la organización.

#### **Principios de la dirección**

Es necesario identificar los principios de la dirección, así como las **teorías de la motivación** y **estilos de liderazgo** que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

### ***De la armonía del objetivo o coordinación de intereses***

Münch Galindo (2009, p. 143) asevera que para que el logro de los objetivos sea exitoso, es necesario que el personal se **involucre**, **comprometa** como equipo de trabajo y establezca **relaciones armoniosas** que de algún modo también satisfagan intereses personales. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

### ***Impersonalidad del mando***

Todo el personal debe estar en el entendido que la **autoridad** y el **mando** son resultado de una **necesidad**. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.

### ***Supervisión directa***

Los jefes y subordinados deberán **comunicarse constantemente** para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

### ***De la vía jerárquica***

Este principio es fundamental para **evitar**, en lo posible, los conflictos. **Respetar** los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

### ***Resolución del conflicto***

Los conflictos deben **resolverse** cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.

### **Aprovechamiento del conflicto**

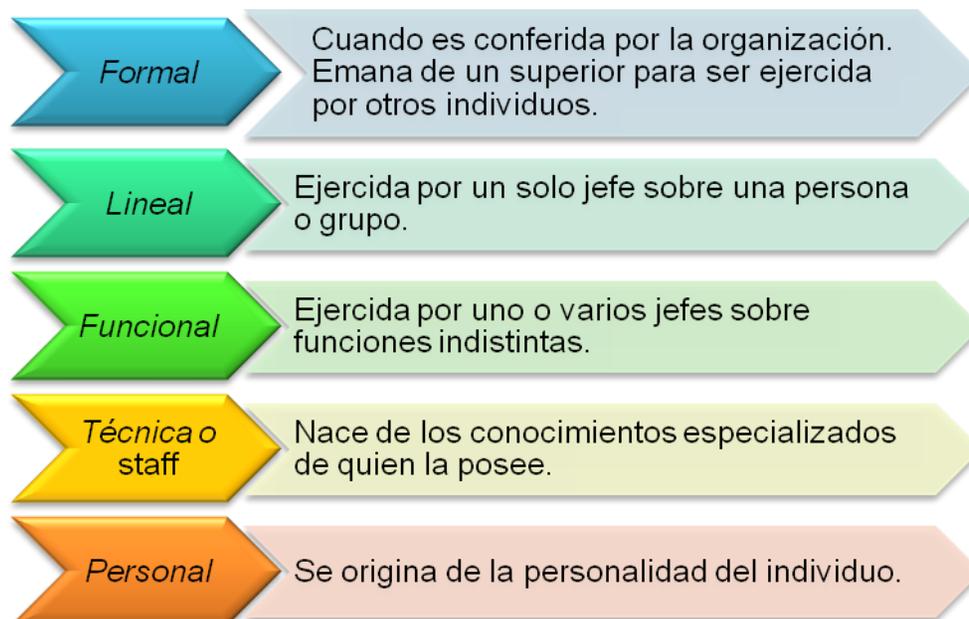
El conflicto abre la posibilidad de analizar **alternativas** y **estrategias** que nos permiten mejorar situaciones ya existentes.

### *Delegación de la autoridad*

### **Autoridad**

Es la facultad formal que se le confiere a una persona para **dictar órdenes** y que éstas sean **cumplidas** por sus subordinados, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Como elementos de la autoridad encontramos al mando y la delegación.

Hay diferentes tipos de autoridad en una organización:



### **Mando**

Es el **ejercicio de la autoridad**. Consiste en poner en acción las políticas de la entidad.

#### **Elementos del mando:**

*A. Órdenes.* A través éstas un superior trasmite una indicación a un subordinado para que realice alguna actividad.

*B. Instrucciones.* Normas o procedimientos que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

### **Delegación**

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado (véase el tema de organización).

### **Liderazgo**

Es una **función necesaria** para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas y los pueblos? ¿En qué consiste el liderazgo?

Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la **personalidad** y **capacidad** que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación. Es imprescindible en todas las funciones administrativas para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.



*El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:*

- A. **Como cualidad personal.** Por sus características, el individuo es considerado líder.
- B. **Como función.** Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

*Características esenciales del liderazgo:*

- A. Es un **fenómeno** que se da en los grupos.
- B. Ayuda a entender el **comportamiento** de los individuos.
- C. Facilita la **comunicación** dentro del grupo.
- D. Contribuye a la **reducción** de la incertidumbre de los grupos.
- E. Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

**Teoría de rasgos**

Está basada en aspectos y características de la **personalidad** de los individuos. Según sus exponentes, determinados individuos poseen una **combinación de elementos** que los identifican y orientan a ser líderes potenciales.



De acuerdo con lo anterior, un líder se debe poseer las características siguientes:



Por su parte, autores como Idalberto Chiavenato (2006, p. 176) identifican estos rasgos:

- A. **Físicos.** Peso, apariencia y energía.
- B. **Intelectuales.** Agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
- C. **Sociales.** Habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
- D. **Relacionados con la tarea.** Persistencia, iniciativa e impulso de realización.

### Modelo de Blake y Mouton

Este modelo, conocido también como la **rejilla administrativa**, consta de dos dimensiones:

- A. Preocupación por las personas
- B. Preocupación por la producción

Sus autores afirman que del estilo de **liderazgo** dependerá el grado de **eficiencia** y **productividad** de la organización. Con base en este criterio, determinaron **81 estilos** de liderazgo, pero cinco son los básicos:

1. Administración empobrecida	En este estilo no se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal <b>no se hace partícipe</b> ni responsable por sus funciones o tareas. (1,1)
2. Administración en equipo	Es un estilo que da <b>igual importancia</b> a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las de los individuos. (9,9)
3. Administración del club campestre	Se preocupa exclusivamente por las <b>personas</b> , la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos. (1,9)
4. Administración autocrática de tarea	Sólo hay preocupación por sacar la <b>producción</b> ; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen. (9,1)
5. Administración media	Este modelo representa el <b>equilibrio</b> entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa. (5,5)

Los paréntesis al final de cada descripción remiten a la siguiente gráfica:



Modelo de Blanke y Mouton

La matriz tiene **dos dimensiones**: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir la forma como la empresa considera a la **gente** como factor primordial a la **producción**; la segunda se refiere a los procedimientos y procesos, calidad de los servicios, *staff*, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.

Asimismo, esta matriz se puede interpretar de una forma amplia: incluye elementos como el **nivel de compromiso** personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la **autoestima** de los trabajadores; y fundamenta la **responsabilidad** en la confianza, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias, más que en la obediencia.

### **Modelo de contingencia de liderazgo**

Fred E. Fiedler, autor de este modelo, sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por **factores de carácter situacional** y su **interacción** con otros líderes y miembros del grupo.

Asimismo, elaboró la **escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA)** para identificar los estilos del liderazgo, y encontró lo siguiente:

- A. Las personas con **CMA bajo** (describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos) se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
- B. Las personas con **CMA alto** (describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos) suelen centrarse en las relaciones, es decir, se ocupan especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Según este modelo, el eje horizontal está dividido en las **ocho situaciones de control**, cada una de las cuales representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. Y en el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes tanto de baja CMA (línea de puntos) como de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Cuando hay un alto grado de control, se cree que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán **más eficaces** que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). En condiciones de control moderado, se predice un **mayor desempeño** de los líderes enfocados a las relaciones interpersonales. Se piensa que también que los líderes de baja CMA serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

### **Modelo situacional**

Este modelo, al igual que el de camino-meta, afirma que los líderes **modifican su conducta** de acuerdo con la **situación**. Hersey y Blanchard, creadores de esta propuesta, basan su teoría en la **madurez de conducta** que demuestran los individuos o grupos al asumir su responsabilidad.

Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo, como lo presentamos a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	<b>No tienen disposición ni son capaces.</b> Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	<b>No pueden, pero quieren.</b> En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden, mas quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	<b>Pueden, pero no quieren.</b> Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones: pueden, pero no quieren. Necesitan sentir empatía por parte de los jefes.
Delegación	<b>Pueden y quieren.</b> Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad. No requieren mucha dirección ni apoyo, pues muestran autocompromiso.

### **Camino meta**

Propuesta en la década de 1970 por **Evans y House**, sostiene que los líderes serán eficaces siempre y cuando brinden **apoyo a los subordinados**, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar (esto constituye una fuente importante de motivación).

Evans y House identifican los siguientes tipos de líderes:

- A. **Directivo**. Orienta a los empleados sobre qué deben hacer y cómo, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- B. **De apoyo**. Se preocupa por el bienestar y necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratándolos como iguales.
- C. **Participativo**. Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
- D. **Centrado en el logro**. Motiva a los empleados a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en sus capacidades.



### **Motivación**

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de **impulsos, deseos, necesidades, anhelos** y fuerzas similares (Chiavenato, 2006, p. 502).

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados (Münch, 2009, p. 156).

Otros temas asociados a este concepto son la motivación para realizarse a sí mismo y la motivación por el poder (satisfacción de controlar a los demás, es decir, persuadirlos de que hagan las tareas como lo pide la dirección).

### *Teoría de las necesidades*

#### **Abraham Maslow**

Presenta su teoría en la **escala de necesidades humanas**, donde a medida que se satisface un grupo o nivel, el siguiente se vuelve la meta a alcanzar. Los dos **primeros** niveles se consideran primarios o de orden inferior; y los tres siguientes, **secundarios** o de orden superior. Estos —llamados también de naturaleza psicológica— no adquieren relevancia para el individuo hasta satisfacer los primarios.

##### A. Nivel primario

Son las necesidades básicas de todo ser humano:

- ✍ **Fisiológicas.** Alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etc...  
Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- ✍ **De seguridad (protección contra daños y amenazas).** Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse y a obtener seguridad en su grupo de trabajo.

##### B. Nivel secundario

- ✍ **Sociales.** Amistad, aceptación, afecto y sensación de pertenencia.
- ✍ **Estima.** Reconocimientos, autoestima, autonomía y logros.
- ✍ **Autorrealización.** Impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera.



**Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

**David McClelland**

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo, y los comparó con los de entidades tercermundistas. A partir de los resultados, formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: **logro** o realización, **poder** y **afiliación** (asociación).

Logro o realización	Deseo de alcanzar la meta, impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas. Luchar por tener éxito.
Poder	Sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Afiliación	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos requerimientos también son “impulsores” para los individuos, ya que se ha demostrado que si son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.



McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización, argumentando que las personas con éxito **desarrollan una fuerza** que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprenden.

No los mueve la recompensa, sino la **satisfacción** por alcanzar lo propuesto. Además, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas; necesitan muchos logros, a diferencia de los ineficientes, quienes tienden a desarrollar más su requerimiento de afiliación (por eso prefieren socializar que realizar bien sus tareas).

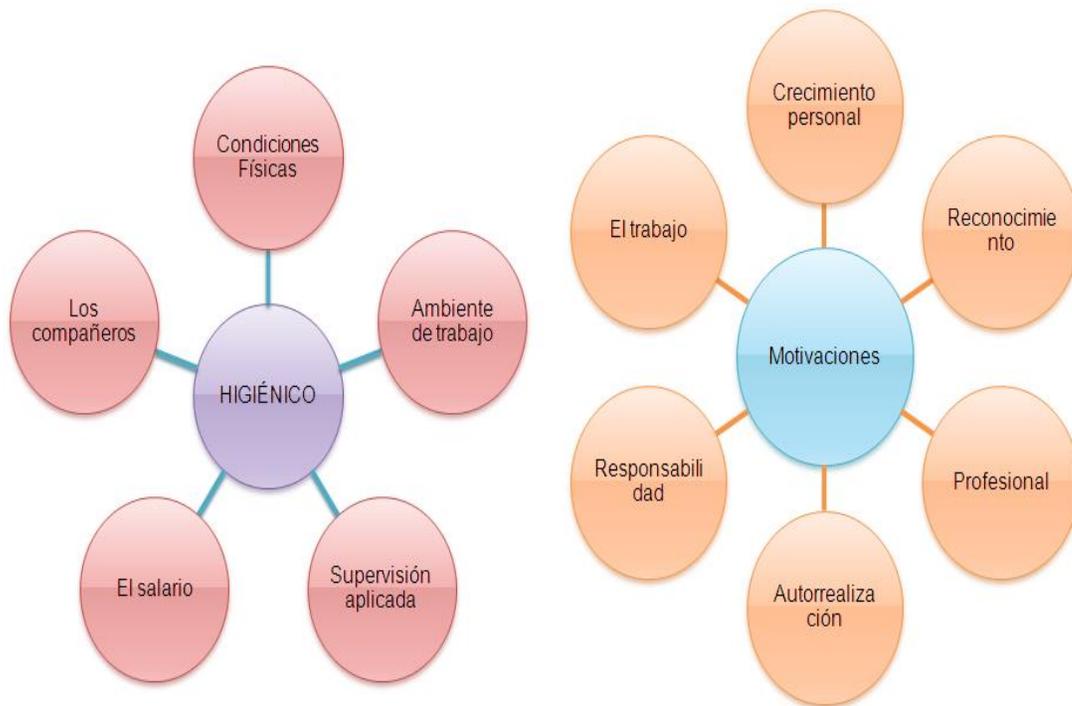
### ***Federick Herzberg***

Propone la teoría de los dos **factores de la motivación**, cuyo objetivo es encontrar los elementos que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa.

De acuerdo con este autor, en el comportamiento de las personas intervienen dos factores:

- A. **Higiénicos** (o *extrínsecos*). Cuando éstos no son buenos, provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
- B. **Motivacionales** (o *intrínsecos*). Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo. A diferencia de los higiénicos, si no están presentes causan insatisfacción.

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los **logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y crecimiento**. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.



**Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.**

**Víctor H. Vroom**

Este autor plantea la teoría de las **expectativas de la modificación** de la conducta, que enfatiza el reconocimiento de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Para que una persona desempeñe bien sus actividades, debe conocer el valor de éstas, y qué aporta ella misma a su trabajo para llegar a la meta planteada.

En este orden, *Vroom* propone la siguiente fórmula:



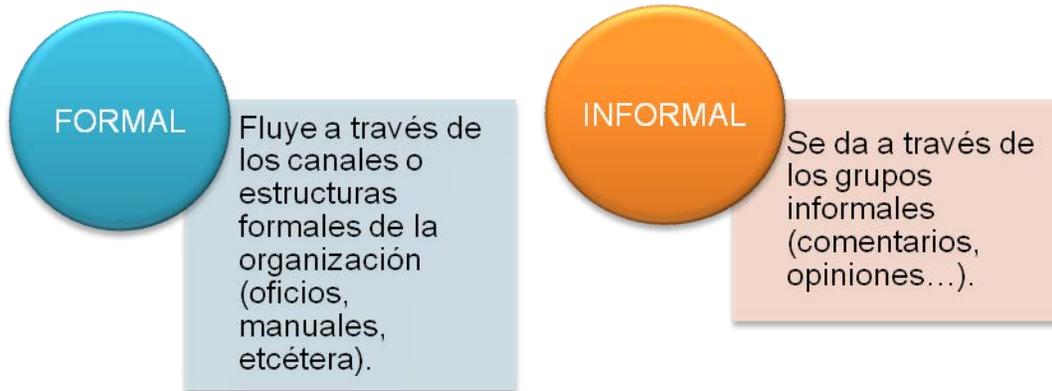
En donde:

- **Fuerza** es el grado de motivación de la persona.
- **Valencia** es la preferencia que da la persona al resultado.
- **Expectativa** es el grado de probabilidad de la acción en su participación para alcanzar la meta.
- 

**Comunicación**

Es un proceso mediante el cual se **transmite e intercambia información** verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas.

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:



A su vez, estos tipos de comunicación pueden se clasifican así:

- A. *Verticales*. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- B. *Horizontales*. Entre jefaturas del mismo rango (subjefe-subjefe).
- C. *Verbales*. El mensaje se transmite de forma oral.
- D. *Escritos*. Mediante un documento escrito (memorando, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una adecuada comunicación, ésta debe ser **clara** e **integral** (equilibrada, moderada y difundida correctamente).

La comunicación puede ser **ascendente**, **descendente**, **horizontal**, **formal** e **informal**.

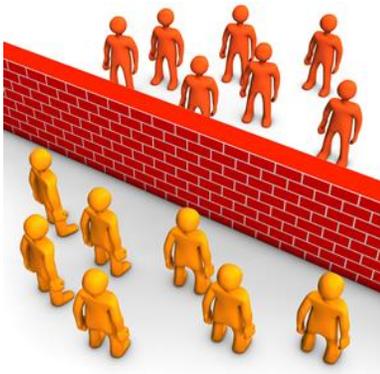


## Elementos



## Barreras

Son **obstáculos** que limitan el entendimiento de los mensajes en el proceso de la comunicación:



- A. **Percepciones diferentes.** Cada uno de nosotros percibe y entiende la información de manera diferente, debido a que tenemos distintos conocimientos y experiencias, por ello reaccionamos de manera diversa a la información recibida.
- B. **Lenguaje diferente.** Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje; de otra forma, es imposible la comunicación.
- C. **Ruido.** Distorsiones que ocasionan que la información no se entienda correctamente (por ejemplo, alteraciones en los aparatos transmisores).

- D. **Emociones.** Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
- E. **Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal.** Regularmente no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.
- F. **Desconfianza de parte del receptor.** En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
- G. **Relación personal emisor-receptor** (rapport).
- H. **Limitación transcultural.** Por ejemplo, las empresas transnacionales suelen utilizar idiomas diferentes.

### *Comunicación organizacional*

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos; puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva, o de otra forma que se autorice. Independientemente del método de comunicación, el fin es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Por otro lado, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

### **Clasificación**

Se enuncian a continuación las formas comunes de comunicación empresarial.

- A. *Descendente-formal.* Se da desde cualquier nivel jerárquico, siempre hacia abajo.
- B. *Ascendente-formal.* Ocurre siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.



- C. *Horizontal-formal*. Opera principalmente en el mismo nivel, es departamental.
- D. *Informal*. No sigue las líneas formales de una estructura y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

### **La comunicación en la supervisión**

Si los jefes emplean instrumentos de medición objetivos para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus empleados. Lo más conveniente es **establecer un sistema de comunicación** entre jefes y subordinados para crear una atmósfera de interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.

### **Herramientas y técnicas de la dirección**

#### **Redes**

Son parte integrante de la teoría de los grafos. El CPM (Critical Path Method) y el PERT (Program Evaluation Review Technique) son gráficos de flechas cuya finalidad es identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y costo proyectados.

#### **Líneas de espera (teoría de colas)**

Buscan la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas. Deben tener los siguientes elementos:

- Tiempo de espera de los clientes.
- Número de clientes en la fila.
- La razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.

#### **Teoría de juegos**

Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser abordados con esta teoría, a no ser que se cumplan las siguientes características:

- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se advierten plenamente las alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de esta dinámica.

### Árboles de decisión

Gráficos que nos muestran las soluciones alternas para resolver un problema.

## 3.4 Control

Como función del proceso administrativo, el control consiste en **supervisar** todos los niveles mediante un mecanismo para **evaluar** el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. Debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes; y pueden establecerse en **diferentes etapas del trabajo**: antes, durante y después de realizar las actividades.



Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al **mejor logro de los objetivos** y planes.

Es parte importante de la administración, ya que nos permite **determinar** si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados, y podemos **verificar** la situación real de la empresa y determinar si se está haciendo lo correcto.

Es decir, controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Esto a partir de las metas y planes, con el fin de mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas (Koontz Y Wehrich, 1998, p. 796).

- E. **Participativo.** Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
- F. **Centrado en el logro.** Motiva a los empleados a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en sus capacidades.

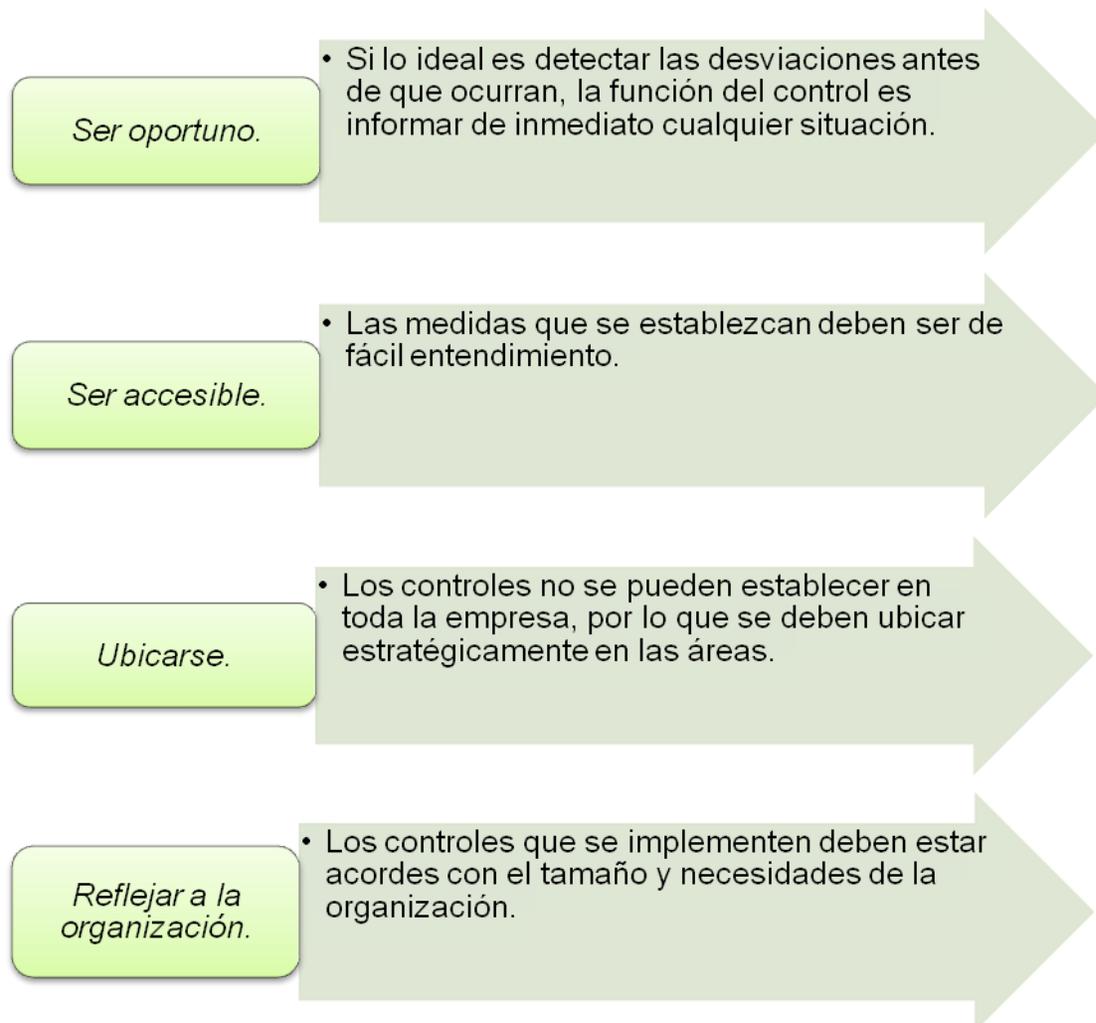
Además, el control es la **evaluación y medición** de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias (Münch, 2009, p. 172).

Con base en las definiciones anteriores, podemos establecer los siguientes propósitos del control:



## Objetivos del control

El control tiene como propósito **detectar errores** y **desviaciones** a tiempo, para **corregir** las fallas en el momento justo aplicando los mecanismos adecuados. Y para que sea efectivo, debe cumplir con las siguientes características:



Dentro del control, el concepto de norma es fundamental, por lo que es importante definirlo.

La norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de **modelo** para **evaluar** los **resultados** obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Otras razones por las que es importante el control:

- Se aplica a todo.
- Nos permite introducir medidas correctivas.
- Refleja y proporciona información sobre la forma como se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.
- Conoce las causas que producen las desviaciones.

## Principios del control

De acuerdo con **Lourdes Münch** (2009, p. 173), los principios del control son los siguientes.

Equilibrio	El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
De los objetivos	Los objetivos son el eje de toda organización, sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de éstos.
De la oportunidad	El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
De las desviaciones	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
Costeabilidad	Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
De excepción	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.

De la función controlada La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

Por su parte, **Harold Koontz** (1998, p. 758), los clasifica de la siguiente manera.

### *Según la estructura*

Principio de reflejo de planes Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.

Principio de adecuación organizacional En la medida en que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control sea mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en el que recae la responsabilidad sobre las acciones–, se facilitarán los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.

Principio de individualización de los controles Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.

### *Según el proceso*

Principio de normas El control requiere normas objetivas, precisas y adecuadas.

Principio de control de puntos críticos El control eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados.

Principio de excepción En la medida que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados.

Principio de flexibilidad de los controles Los controles deben ser flexibles, ya que si hay fallas o imprevistos, no perderán su eficacia.

---

Principio de acción	El control sólo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que serán corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada.
---------------------	---

---

### **Proceso del control**

Considerado como parte final del proceso administrativo, el control ayuda a **verificar el cumplimiento** de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

#### **A. Cuantitativos**

- Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- Costo. Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.

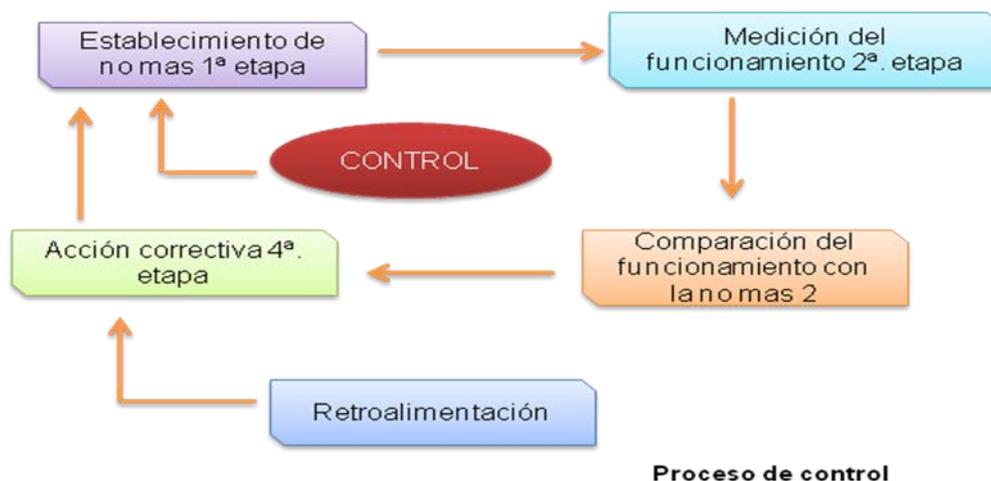
#### **B. Cualitativos**

- Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

Ahora bien, el proceso de control se puede establecer de acuerdo con los siguientes pasos:

- **Control.**
- **Establecimiento de estándares.** Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.
- **Medición de resultados.** Comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia, todo está bajo control.
- **Corrección.** Si al medir los resultados éstos no cumplen con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
- **Retroalimentación.** Para que el ciclo quede cubierto, es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

Según **Joaquín Rodríguez y Valencia** (1998, pp. 551-562), el proceso de control consta de cuatro etapas:



*A continuación se describe cada etapa*

*Establecimiento de estándares*

---

Estándar es una unidad de medida que sirve como **modelo**, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control.

---

*Tipos de estándares*

- Estadísticos
- Fijados por apreciación
- Técnicamente elaborados

## **Medición**

En principio, tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa.

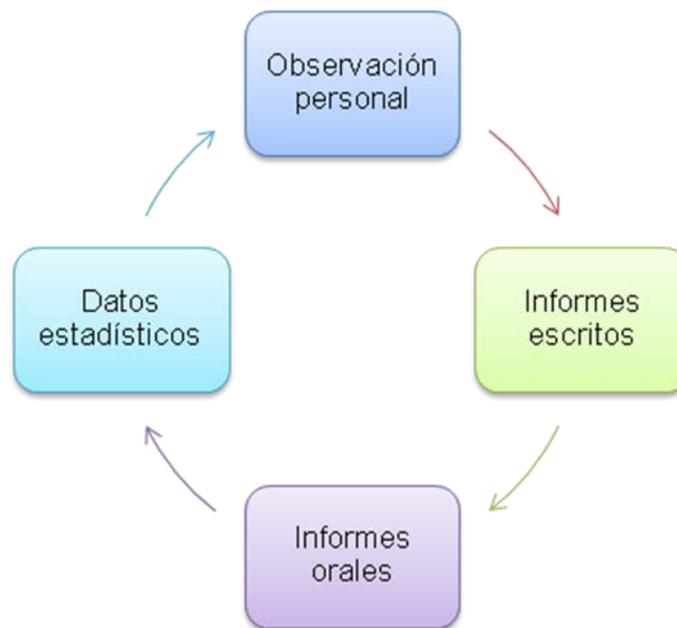
**Las normas pueden clasificarse así:**



La medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos.

Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay alternativas:

- A. **Observación personal.** Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que sólo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.
- B. **Informes escritos.** Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos.
- C. **Informes orales.** Generalmente se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- D. **Datos estadísticos.** Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar (lo que reduce tiempo y costo para la empresa), a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos. De esta manera se logra una mejor objetividad en la medición.



**Alternativas de medición**

## Comparación

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego se debe distinguir un criterio para valorar qué tan relevantes son **las diferencias encontradas** y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible a la zona de trabajo.

Mediante esta inspección, logramos saber en **dónde** y **qué** hay que **corregir**, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o ésta es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control.

En caso contrario, es necesario aplicar una **acción controladora** y hacer una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

## Acción administrativa

Es la última fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicará:

- A. **Acción remediadora.** Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.
  
- B. **Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

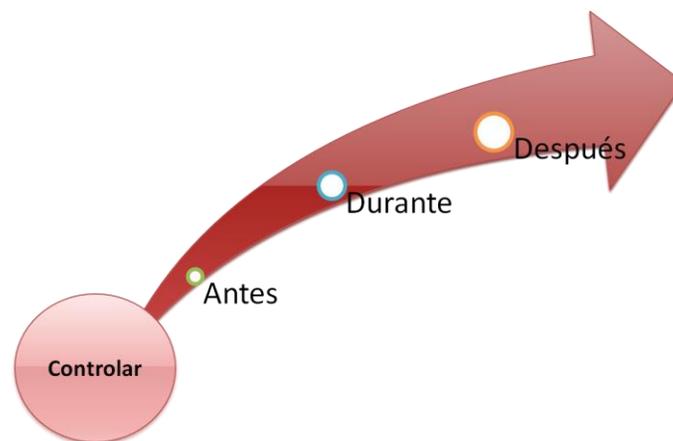
Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Finalmente, podemos afirmar que, para establecer un sistema de control, es necesario lo siguiente (Münch, 2009, p. 181):

- A. Contar con objetivos y estándares estables.
- B. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- C. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos (se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
- D. Evaluar la efectividad de los controles:
  - Eliminando los que no sirven.
  - Simplificándolos.
  - Combinándolos para perfeccionarlos

### *Tipos de control*

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control **durante** la actividad, **antes** de llevarla a cabo o al **finalizarla**.



### *Tipos de control*

#### **Control previo (antes)**

Para que funcione este tipo de control, se requiere que el encargado de aplicarlo tenga información precisa y oportuna, debido a que el objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad) y a las correcciones. Su utilización no es tan frecuente como debiera y a veces no tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

#### **Control concurrente (durante)**

Permite corregir problemas antes que aumenten y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

#### **Control posterior a la retroalimentación (después)**

Este tipo de control es el más acostumbrado en toda organización, pero no es óptimo debido a que las correcciones se llevan a cabo después de los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema. No obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

### *Sistema de Información Administrativa*

El Sistema de Información Administrativa (MIS, por sus siglas en inglés) o Sistema de Información Gerencial (SIG) tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la **correcta toma de decisiones**. Desde un punto de vista más técnico, es un **sistema de cómputo administrativo** que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones. Tiene como propósito apoyar a los gerentes con información para que puedan tomar decisiones, y que se traduce en **reportes** o resúmenes periódicos sobre **actividades rutinarias**.

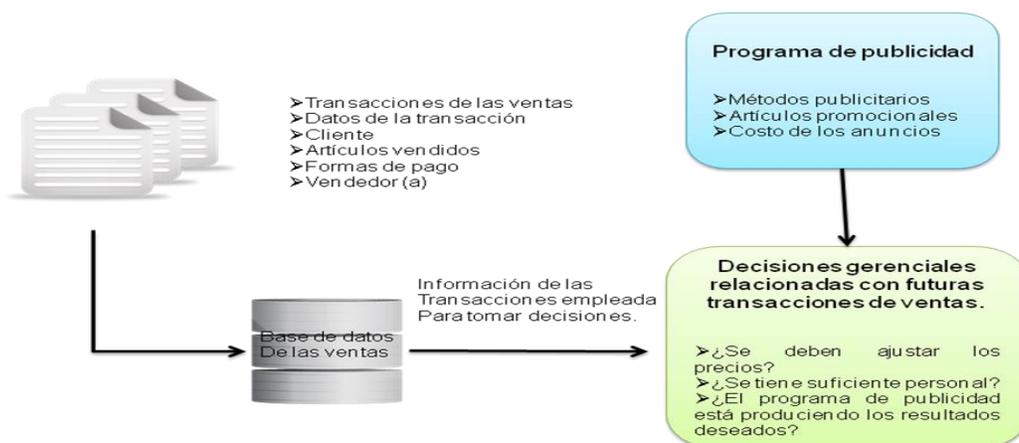
Así, se trabaja a partir de situaciones bien estructuradas que permiten anticipar requerimientos de información; es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva.

Finalmente, para la implementación de un SIG, se debe considerar que tener la información oportuna no es contar con la última factura o transacción; va mucho más allá.

La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También son necesarios algunos indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos, etc...

Ésta es la clave: establecer indicadores que nos **permitan valorar** y, sobre todo, medir cómo va **caminando la empresa** hacia el logro de los **objetivos**. Este proceso se ilustra en la siguiente figura.

Ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas (Senn, 1990, p. 13):



Para establecer un sistema de información de esta naturaleza, se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información<sup>15</sup>.

Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes:

- De las tasas de rotación de personal.
- Del personal según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- De los niveles que guardan los inventarios.
- De ventas.
- De asistencia.
- De ingresos y egresos.

---

<sup>15</sup> *Apuntes de Informática Básica. Plan 2005, SUAYED, FCA.*

## Herramientas y técnicas de control

Las herramientas y técnicas de control se pueden clasificar en cuatro tipos:



Para efectos de este trabajo, sólo presentamos los más utilizados en las organizaciones.

### Sistemas de información

Medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.

### Reportes e informes

Varían de una organización a otra; los más comunes son:

- Reportes de información.
- Informes de control (utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias).

## **Formas**

Documentos impresos utilizados para el registro de actividades relativas a cada departamento. Facilitan la transmisión de información.

## **Redes**

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad.

Métodos más comunes utilizados por las redes:

- A. *PERT*. Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.
- B. *CPM*. Sólo emplea una estimación de tiempo.

## **Investigación de operaciones**

Este modelo refleja variables y restricciones en distintas situaciones, así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.

## **Gráficas de Gantt.**

Se basan en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, y llevar a cabo una o varias tareas.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

El **proceso administrativo** es el conjunto de fases relacionadas entre sí para efectuar la administración. Esta división se hace con fines de estudio, ya que las etapas deben ejecutarse de forma simultánea en mayor o menor grado, y no puede aislarse una de otra. Esta clasificación nos permite analizar y entender la relación del proceso administrativo con las áreas funcionales de la organización, dado que, en gran medida, su productividad y eficiencia dependen de cómo se lleve a cabo. Es decir, para lograr los objetivos planteados es necesario aplicar correctamente el proceso administrativo en sus etapas esenciales: **planeación, organización, dirección y control.**

La **planeación** consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se espera realizar y alcanzar en un futuro, a partir de un objetivo fijado de antemano (qué se va a hacer). Aquí se fija un **conjunto de** estrategias (acciones más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia), **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado), **políticas** (guías para orientar la acción) y **objetivos** de una organización (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta).

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito. Con una buena planeación se **disminuyen errores, riesgos y problemas** que puedan presentarse en las siguientes etapas.

La organización es una **estructura formalizada de funciones y puestos** creados de antemano, con sus relaciones, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con

las actividades y objetivos de la empresa. Es, entonces, la serie de acciones que deben desempeñarse en un puesto determinado, por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. En el caso de las personas, deben realizar tareas comunes, diseñadas lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. Así, cada empleado cumplirá con sus funciones sin perder de vista el objetivo del grupo.

La dirección consiste en **guiar y conducir a los subordinados** al logro de los objetivos. Esta fase tiene como elementos importantes el liderazgo, con sus diferentes modelos; la motivación y sus teorías diversas; la comunicación vista como proceso; y la toma de decisiones con su aplicación en las diversas áreas funcionales. Es la **parte humana de la administración**, ya que considera las características propias de los trabajadores. La organización invierte en la capacitación, ya que para lograr sus fines requiere conservar al personal.

Los elementos más importantes de la dirección son el **liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones**. El primero consiste en propiciar el ambiente adecuado para que los subordinados, a través de su trabajo, puedan satisfacer sus necesidades personales y cumplir los objetivos de la organización. No existe un estilo de liderazgo ideal, más bien se debe ejercer el que más convenga a cada situación.

La motivación es el “**motor interno**” que impulsa a los individuos a realizar determinadas conductas que satisfagan sus necesidades. En este orden, el administrador debe conocer diferentes teorías para motivar a los grupos de trabajo.

En lo que respecta a la comunicación, es importante para el funcionamiento de una entidad, se podría comparar con el **oxígeno** que respiramos, pues sin éste no es posible funcionar; pero a pesar de su importancia y cotidianidad, en ocasiones es difícil ejercerla adecuadamente. Cuando es eficiente, permite conocer los planes, instrucciones, órdenes, informes, reportes, etcétera, de las personas que trabajan en una organización.

Y la toma de decisiones consiste en la **elección** entre dos o más alternativas para resolver problemas en forma racional, a través de un proceso sistemático y continuo.

El control, última etapa del proceso administrativo, consiste en **fijar normas de actuación** formuladas en la etapa de la planeación, las cuales una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias con lo planeado (de ser así, se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso). El control es primordial en la administración, sin éste el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización, y no habrá un mecanismo para corroborar e informar si los hechos corresponden a los objetivos. Cuando no existe, hasta el mejor de los planes se puede desviar, al no haber un parámetro para corregir las fallas detectadas en el proceso.

El control también sirve para **enfrentar cambios**: los mercados se transforman, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público; surgen materiales y tecnologías; se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Esta función ayuda a los gerentes a responder a las amenazas u oportunidades de tales circunstancias, porque les permite detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Barajas (2005)	4	108-120
Franklin (2000)	“Reingeniería...”	12-16
Koontz y Weihrich (1998)	4	124-139
Münch (2009)	5	167-173
Rodríguez (1998)	9	315-324
	12	465-486
Terry (1995)	2	56-62
	9	249-275

## Unidad 4

# Principales áreas funcionales



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno distinga las principales áreas funcionales de la organización (Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Recursos Humanos) y su relación con las funciones de la administración o proceso administrativo.

## TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

### 4. Principales áreas funcionales

4.1 Recursos Humanos

4.2 Finanzas

4.3 Mercadotecnia

4.4 Operaciones

---

# INTRODUCCIÓN

En 1916, en Francia, surge la Teoría Clásica de la Administración, que concibe a la **organización como una estructura**. Al igual que la Administración Científica, su objetivo es la buscar la eficiencia en las organizaciones. Para Henry Fayol –iniciador de esta teoría–, los aspectos principales de este enfoque son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

La Teoría Clásica nace de la necesidad de encontrar **lineamientos** para administrar organizaciones complejas. Abre con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Es la primera en sistematizar el comportamiento gerencial, precisar que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello establece catorce principios de la administración y divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados **funciones básicas de la empresa**:

<b>Técnicas</b>	Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
<b>Comerciales</b>	Referidas a la compra, venta e intercambio.
<b>Financieras</b>	Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
<b>De seguridad</b>	Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
<b>Contables</b>	Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
<b>Administrativas</b>	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Si comparamos el tiempo cuando surgió la Teoría Clásica con el actual, la situación no ha cambiado, las empresas hacen las mismas actividades; la diferencia es que muchas funciones a las que no se les daba importancia, ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad moderna, por ejemplo, la información. Ahora encontramos **áreas de trabajo** como las siguientes:

a) Compras y abastecimientos	
b) Informática	
c) Organización	
c) Métodos	

Ha habido, pues, una gran evolución del conocimiento humano y la aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización y satisfacción a una sociedad cada vez más demandante; y la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una **mejor eficiencia de cualquier organización.**

En este contexto, la **Teoría de Sistemas** ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva, es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización. Es cierto que alguien se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos son productivos y eficientes en su área de trabajo, pero **nadie es independiente**. Al planear sus actividades, cualquier área de trabajo debe pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es un enfoque sistémico.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio: **todas son de igual valía**, todas se consideran clientes internos, es decir, dependen unas de otras. Luego, es necesario su análisis para crear un **diseño organizacional cada vez más práctico**, funcional y productivo, y evitar errores tan comunes como duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad, entre otras, que llevan a niveles bajos de producción. Asimismo, es necesario mencionar que mientras se definen las debilidades y fortalezas de cada área, se encontrará el camino idóneo para su desarrollo dentro de la organización, pues de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como el de nuestros días.

Así, en esta unidad se analiza cómo deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente. Una forma de hacerlo es dividir el trabajo a partir de la **departamentalización**. Esta técnica se aplica de diversas maneras, pero en este material la abordaremos por funciones o áreas funcionales, que se realiza agrupando actividades lógicamente distribuidas, con el propósito de que una empresa realice con mayor eficiencia sus fines organizacionales.

En cualquier tipo de empresa, comercial, industrial o de servicios, y según los criterios, necesidades y expectativas particulares, pueden existir otras áreas funcionales o, en su caso, recibir otra denominación.

Las funciones administrativas **coordinan y sincronizan** las demás funciones de la empresa, y se resumen en las siguientes áreas básicas generales.

**Producción**, que comprende todo un proceso, abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto. Las funciones que se llevan a cabo en esta área son ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación y control de calidad.

**Mercadotecnia**, enfocada al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la planeación del producto, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las funciones que se realizan en esta área son investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación y estrategia.

**Finanzas** se encarga de la obtención y distribución de los recursos monetarios. Aquí se maneja todo el dinero de la organización y se busca la obtención de un mejor rendimiento (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera). Las funciones en esta área son financiamiento, contraloría y pago de obligaciones.

**Personal** se encarga de concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa; promueve la mayor eficiencia en las actividades organizacionales, así como el desarrollo y capacitación del personal. Lograr una buena planta, estable y motivada es el objetivo principal de esta área. Las funciones de esta área son contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad.

---

**Adquisiciones y abastecimientos** está muy ligada con producción y, como su nombre lo indica, se encarga de abastecer a todos los departamentos de la organización. No sólo se refiere a las materias primas para convertirlas en productos, sino que abarca todos los demás insumos para el correcto funcionamiento de la empresa. Captar necesidades y seleccionar proveedores; compras, abastecimientos y control de inventarios son funciones de esta área.

No hay área más importante que otra. Todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación, para que así cada una de ellas alcance sus objetivos y, por ende, los de la empresa.

Considera que las áreas sustantivas de trabajo son las áreas principales a través de las cuales una organización logra los objetivos propuestos en su marcha (estas áreas corresponden en nuestro diseño organizacional a las funciones). Una empresa debe al menos contar con estas cuatro áreas, según el giro que corresponda.

	<p>1. Recursos Humanos (llamada también área de Personal)</p>	
	<p>2. Mercadotecnia</p>	
	<p>3. Producción (que en muchas ocasiones, en las empresas micro y pequeñas, pertenece al área de comercialización)</p>	
	<p>4. Y por último, el área de Finanzas</p>	

Estas cuatro áreas son indispensables para la operatividad de cualquier empresa. A continuación haremos un análisis de cada una.

## 4.1 Recursos humanos

Cualquier análisis que se pretenda hacer de la empresa pasa necesariamente por la investigación de la **conducta humana**. Con el estudio del hombre, la administración y la organización misma dejan atrás su concepto puramente económico y tecnológico. La empresa es un **ente vivo**, donde hay sentimientos, retos, sinergia y empatía, y se convierte en objeto de estudio de las ciencias sociales.



Todo directivo debe estar consciente que sus colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial.

Algunos empresarios o directivos, con base en sus colaboradores, se han convertido en gigantes; en cambio, algunos se han vuelto enanos por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial. Por ello se dice que **una empresa es tan grande como su equipo de**

**colaboradores.**

Esta área tiene como propósito reclutar los recursos humanos, desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la organización. Selecciona a los elementos según las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo (esto se conoce como empleo y abarca el reclutamiento, elección, contratación e inducción del personal; así como promociones, transferencias y ascensos).

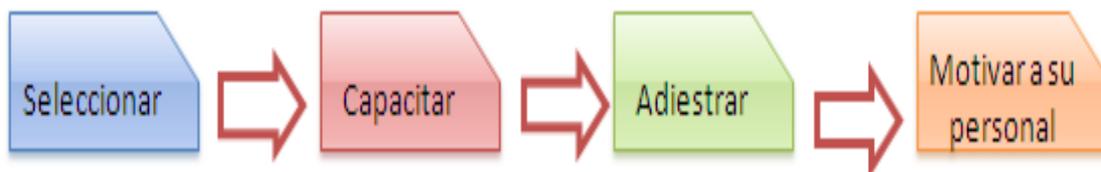
Se ocupa también del pronóstico e inventario de recursos humanos y de la rotación de puestos y personal; así como de la capacitación, entrenamiento, desarrollo,

remuneración equitativa y competitiva de los empleados, el adecuado manejo de las relaciones laborales, otorgamiento de servicios, prestaciones, y cuidado de las personas e instalaciones.

El factor humano puede analizarse desde diferentes interrogantes:

- a) ¿Se considera un recurso o una amenaza?
- b) ¿Una inversión o un gasto?
- c) ¿Una solución o un problema?

De cualquier forma, es innegable que este componente puede ser causa de prosperidad o debacle en una empresa. En este sentido, es oportuna una de frase de Peter Drucker: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”. Por eso, un buen directivo debe contar con tres grandes habilidades en el campo de los recursos humanos:



El concepto de “recursos” aplicado al personal puede parecer degradante, puesto que un recurso se explota y cuando no sirve se desecha. Sin embargo, esto no sucede con el empleado, a quien, por el contrario, se **analiza para integrarlo** de acuerdo a sus habilidades y perfil a un puesto adecuado; se le capacita constantemente para que se desarrolle; y se le guarda celosamente. En consecuencia, es un factor más que un recurso.

¿Qué es el área de personal?

Según Fernando Arias Galicia y Adalberto Ríos Szalay, es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”.

### *Objetivos del área de personal*

El maestro Arias Galicia (1989, p. 160) en su libro de *Administración de recursos humanos* nos menciona los principales objetivos de esta área:

1. El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos es el de desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para **proveer una estructura administrativa eficiente**, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.



2. Descubrir el **potencial oculto**, saber promover el **estímulo** personal, proporcionarle una **formación** dentro y fuera de la Empresa, así como el presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia, mantener unas relaciones mutuas agradables. Todo ello sin detrimento del buen rendimiento de la disciplina.



3. El conseguir **personal idóneo** para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la organización a través de seguir ciertos criterios, normas, políticas generales y gente especializada.



4. El mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de conocer qué mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su **máximo esfuerzo y aportación**.



5. **Controlar administrativamente al personal** es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el objeto de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como, para satisfacer los requisitos legales y de otra índole.



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

El maestro Fernando Arias Galicia (1989, pp. 161-166) maneja los siguientes departamentos con las consecuentes **funciones y sub-funciones del área:**

#### **Empleo**



Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una **Planeación** de recursos humanos. Dicha función está respaldada por un **adecuado proceso de reclutamiento**. Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles. Dicho proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Así, se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, para el reclutamiento pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

La **Selección** consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de **contratación**. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

La **Contratación** es la función de contratar, se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo.

La **inducción e integración** del personal consiste en proporcionar a los empleados nuevos información básica sobre la empresa: actitudes, normas valores.

La capacitación es un proceso para enseñar a los empleados las habilidades básicas que se requiere para desempeñar correctamente el puesto: Análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento.

El **desarrollo** es la preparación de un empleado para ejercer sus responsabilidades en un futuro independientemente de las que ya desempeña; así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo. Es el departamento que tiene tanto el primer como el último contacto con el personal que trabaja en la empresa. Se pretende ser lo más objetivo posible usando instrumentos como técnicas de análisis de puestos para definir las necesidades reales del puesto y encontrar al personal idóneo, pruebas psicotécnicas, estudios socioeconómicos en fin la idea es eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones del departamento.

## Administración de sueldos y salarios



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

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

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

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

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

## Relaciones laborales



Es el departamento que tiene como principal responsabilidad lograr que las relaciones existentes entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo, las oportunidades de progreso del trabajador sean **desarrolladas y mantenidas** conciliando los intereses de ambas partes.

Dentro de este departamento encontramos las siguientes responsabilidades:

- **Comunicación**
- **Contratación colectiva**
- **Disciplina**
- **Motivación del personal**
- **Desarrollo del personal**
- **Entrenamiento.**

Las relaciones laborales son una **relación continua** entre un grupo definido de empleados y una empresa. La relación de trabajo se inicia, con una figura jurídica que constituye el contrato, ya sea individual o colectivo. El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida, limitarse a un tiempo, o a una obra determinada.

Al comenzar la relación laboral, surge el problema de cómo reclutar y seleccionar al personal. Inmediatamente después aparece el problema de contratación, en donde el derecho participa a cada momento para marcar los respectivos derechos del trabajador y del patrón, señalando las causas de terminación de los contratos, marcando posibles disciplinas y consecuencias de despidos, rescisión o terminación de la relación laboral.

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

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

### Contrato colectivo



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

Contrato colectivo de trabajo es el **convenio** celebrado entre **varios sindicatos** de trabajadores y varios trabajos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos. La contratación colectiva es el proceso por el cual los representantes sindicales de los empleados en una unidad de contratación negocian las condiciones de empleo para la unidad de contratación completa. El titular del contrato colectivo es, siempre, el sindicato de trabajadores.

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

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

- a) Los nombres y domicilios de los contratantes.
- b) Las empresas y establecimientos que abarque.
- c) Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.
- d) Las jornadas de trabajo.
- e) Los días de descanso y vacaciones.
- f) El monto de los salarios.
- g) Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
- h) Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- i) Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- j) Las demás estipulaciones que convengan las partes.

## Servicios al personal



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

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

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

## Planeación de recursos humanos



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

## 4.2 Finanzas

El área financiera se encarga de **obtener recursos** que permitan el funcionamiento y operación de la empresa, buscando el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal, con una visión a futuro. Es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero.



Esta área, además, se encarga de la **obtención de fondos y suministro del capital** para disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas, la lleva a cabo el departamento de contabilidad. Pero a medida que crece la organización, es necesario crear un departamento de finanzas especializado: una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente o director de finanzas.

La meta de la administración financiera es **maximizar el valor de la empresa**, que se mide por el precio de sus acciones. La estructura financiera, entonces, consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos.

La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del **pasivo** con el grado de liquidez de las partidas del **activo** permite determinar las relaciones entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento, y juzgar si la estructura financiera está equilibrada. Así, las actividades del administrador financiero pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la organización.

*Funciones primarias del administrador financiero*

Las principales funciones del administrador financiero son:

<p>a) Planeación y análisis financiero</p>	<p>Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.</p>
<p>El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El término “composición” se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles “óptimos” para cada tipo de activo circulante. Así mismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.</p>	<p>b) Determinación de la estructura de activos</p>

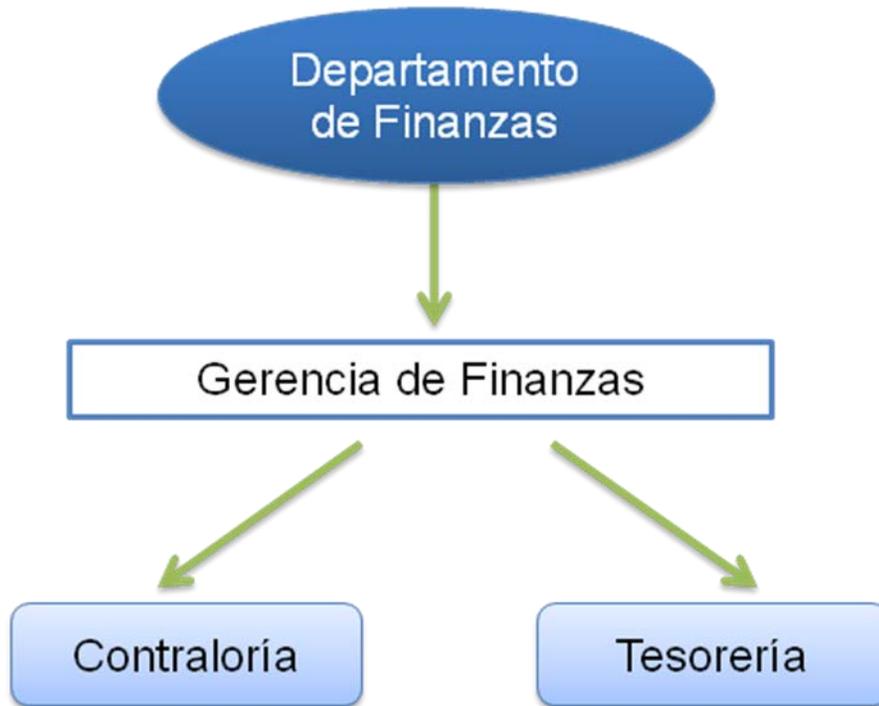
<b>c) Manejo de la estructura financiera</b>	Esta función se ocupa del pasivo y del capital. Deben tomarse, por tanto, en cuenta dos decisiones fundamentales acerca de la estructura financiera de la compañía; primero determinar la función más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo. Esta es una decisión importante, pues afecta rentabilidad y liquidez general de la empresa. Así mismo se deben determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son más convenientes para la organización en un momento dado.
--	---

### *Gerencia de Finanzas*

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

El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital del trabajo, que incluye actividades tales como: crédito y cobranza, sistemas contables, y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos. Además de otras tareas.

La gerencia de finanzas se divide en dos grandes funciones: contraloría y tesorería



### *Controloría*

Un control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoria interna e impuestos.

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones:

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

### *Tesorería*

Se ocupa del financiamiento a través de una planeación financiera, manejando relaciones financieras con instituciones de crédito, el manejo adecuado de recurso financiero por medio de la tesorería, obtención de recursos, así como su inversión. El tesorero es la persona encargada de controlar en efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como manejo de la cartera de inversiones.

Este departamento realiza las siguientes funciones:

a) Establece programas para la obtención de capital.

b) Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.

c) Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos, es decir guarda relaciones con los bancos.

d) Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.

e) Controla el crédito y cobranza de las cuentas a favor de la compañía.

f) Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía.

g) Formulación de los presupuestos de efectivo.

h) Administración de seguros y fondos de pensión.

## 4.3 Mercadotecnia



El área de mercadotecnia es responsable de la **comercialización** de los productos y servicios que caracterizan a las empresas, y para hacerlo exitosamente sus responsables deben tener un amplio **conocimiento del mercado**, la competencia y las tendencias futuras de usuarios y consumidores.

Con este propósito, las actividades que realiza son investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas.

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





### Objetivos

Principales objetivos de la mercadotecnia:

a) El maximizar el consumo del producto que se ofrece.

b) Maximizar la satisfacción del consumidor a través de la diversificación de productos y el manejo de la postventa para crear clientes no consumidores.

c) Generar un mejor nivel de calidad de vida en la sociedad.

d) Generar un soporte de información para la toma de decisiones con respecto a sus productos y/o servicios que ofrece.

e) Identificar las necesidades de una sociedad no solo en el aspecto lucrativo, sino también aplicado a aspectos sociales y políticos.

f) Generar activos intangibles para la empresa como lo es la imagen.

## Funciones

### 1. Investigación de mercados

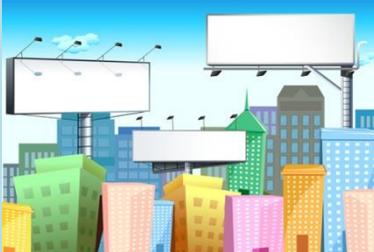


Implica saber quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito. La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones, a partir de planes y objetivos. Es importante advertir hasta qué punto hay posibilidades de éxito económico para una empresa en el mercado al cual se dirige. En este orden, se dice que los gastos de investigación son una inversión para el futuro.

La clasificación y funciones de la investigación de mercado se divide en tres ramas principales:

- A. **Investigación motivacional.** Sobre comportamientos del consumidor.
- B. **Análisis de mercados.** Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.
- C. **Análisis del producto.** Examinar los requerimientos dados por el consumidor del producto, como envase, etiqueta, empaque o marca.

<p>2. Planeación y desarrollo de productos</p>	<p>De acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, tiene como responsabilidad preparar, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, mercado o competencia.</p>
<p>3. Diseño del producto y precio</p>	<p>Debe diseñar el producto que <b>satisfaga las necesidades</b> del grupo para el que fue creado. En este sentido, es importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás; y <b>asignarle un precio justo</b> para las necesidades, tanto de la empresa como del mercado.</p>
<p>4. Canales de distribución</p>	<p>Establece las bases para que el producto pueda <b>llegar del fabricante al consumidor</b> (los intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle). Es decir, tiene como objetivo <b>desarrollar la fuerza de ventas</b> de la empresa a través de los canales de distribución establecidos para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con las políticas y métodos definidos. Asimismo, debe elaborar los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.</p>

<p>5. Publicidad</p> 	<p>Su función principal es realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren las necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, TV, cine, revistas, exteriores, etcétera).</p>
<p>6. Promoción</p> 	<p>Da a <b>conocer el producto al consumidor y lo persuade para adquirirlo</b>. Promoción que se hace a través de los medios masivos de comunicación y en folletos, regalos, muestras, etc... Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos; mantener siempre el activo contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear y estimular; y sostener la imagen de la empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de una actividad de ventas productiva.</p>
<p>7. Reparto</p> 	<p>Tiene como responsabilidades <b>llevar un control del almacenamiento y traslado</b> de las mercancías hasta el cliente o consumidor final; organizar los embalajes así como el despacho de acuerdo con los pedidos; y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.</p>



## 8. Venta



Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

## 9. Retroalimentación



Asegura la **satisfacción de necesidades** a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Todas las funciones proporcionan, en conjunto, el **método necesario** para realizar una adecuada **mezcla de mercadotecnia**, a partir de los pasos concretos (plaza, precio, promoción y producto propiamente dicho). Una compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no hace una planeación de mercadotecnia; y si no cumple con su cometido mercadológico, no vende; y si no vende, no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades empresariales (como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y fabricar más productos que satisfagan otras necesidades).

## 4.4 Operaciones (producción)

El área de producción se encausa a la **transformación de la materia prima en producto terminado**, el cual, en algunos casos, puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria, equipo, instalaciones, materia prima, materiales y herramientas.



La función de producción y operaciones son áreas preponderantemente necesarias en empresas orientadas a la manufactura de productos, ya sea de consumo o de capital. El concepto “administración de la producción” nace desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor; y se quedó como algo inmutable hasta que las empresas de servicios reclamarían su importancia y la relevancia de su “producción” no manufacturera para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente. Por ello nace el concepto “**administración de operaciones**”.

La función técnica suele identificarse como una función de ingeniería, en cualquiera de sus múltiples ramas o especialidades. Cuando la organización produce servicios, también gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la función técnica, y que mejore los procesos y procedimientos de trabajo. Aunque es cierto que en algunas instituciones como las deportivas, artísticas, sociales, etc., la función técnica se identifica con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Hemos abordado dos conceptos relevantes, ingeniería y producción, nuestra pregunta inmediata es, entonces: **¿son lo mismo ingeniería de producción y administración de la producción?** La respuesta tajante es NO. A pesar a de que hay áreas de interés mutuo, en términos generales, el **ingeniero de producción** se encarga de diseñar todo el proceso de producción y determina las herramientas, procedimientos y equipos de producción. En tanto que el **gerente de operaciones** se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos como dinero, personal y materiales diversos.

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

La función productiva de una organización se interrelaciona a partir de tres interrogantes (Velázquez, 1980, pp. 31-33): *qué, cómo y para quién producir*. La tecnología actual no piensa en máquinas sueltas, sino en sistemas productivos.



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

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



**¿Cómo producir?** Es una pregunta que remite a una diversificación compleja de tecnologías integradas para desarrollar un sistema de producción; a una planeación a veces complicada y al tiempo concreta de los programas de producción, sin olvidar los lineamientos económicos y administrativos.

Todo esto exige equipo, material, recursos humanos, mano de obra, tiempos de producción, ingeniería de métodos, y la determinación de costos y el establecimiento de normas de control adecuadas.

Asimismo, el *cómo producir* nos lleva a conformar **cuadros humanos capaces y de alto nivel** dispuestos a motivar a otros con su ejemplo, gente que trabaje con el deseo incesante de crear.



**¿Para quién producir?** Es la pregunta base para la investigación y el reconocimiento de ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y las necesidades del mercado. Este renglón se relaciona directamente con el **plan mercadológico** de la empresa, donde se plantea quiénes serán los

consumidores finales, dónde se localizan, etcétera.

### *Funciones genéricas*

Para comprender el trabajo de producción de una empresa manufacturera, es necesario dividirla en sus **principales áreas** (aunque esta división es arbitraria, nos servirá para comprender las responsabilidades de cada una).

Es importante subrayar que todo lo relacionado con el proceso de producción lo clasificaremos en esta **área de producción**; y todo lo referido al desarrollo de aspectos administrativos (control de almacenes, presupuestos, calidad, recepción y tráfico, compras, etc.) lo ubicamos en el **área de operaciones**.

#### **Manufactura**



Se encarga de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles.

Funciones: talleres de subensambles, talleres de ensamble final, áreas de reparación y servicios, y almacenes para materia prima, así como productos terminados.

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

## Ingeniería del producto



La ingeniería se puede definir como la “actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”. Esta tarea requiere de las siguientes funciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio, medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.

Comprende asimismo el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez hecho, se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería (comprobar que el producto cumple con el objetivo para el cual fue elaborado).

Por último, se brinda la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que pueda realizar un adecuado plan de mercadotecnia, tomando en cuenta las características del producto.

No olvidemos que el producto es la razón de ser del área de producción y el resultado más palpable de la interrelación entre mercadotecnia y producción.



### Ingeniería de la planta



Se refiere al diseño, aprobación, instalación, supervisión, operación, mantenimiento, control y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como tareas el mejoramiento, modernización, seguridad y protección de las instalaciones físicas y del equipo utilizado para elaborar un producto o proporcionar un servicio.

Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones, tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

### Ingeniería industrial



Comprende la realización del estudio de métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; así como de las medidas de trabajo y distribución física de la planta.

### Planeación y control de la producción



Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares para respetar las especificaciones de calidad, lotes de producción, *stocks* (mínimos y máximos de materiales en almacén). Además, deberá realizar los informes sobre los avances de la producción, como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

## Fabricación



Se encarga del proceso de transformación para la obtención de un bien o servicio.

Y en operaciones, encontramos las áreas de control de calidad y *de adquisiciones y abastecimientos*, que exponemos a continuación.

### *Control de calidad*

La calidad no es una propiedad con significado absoluto. Por ejemplo, un par de sandalias de alta calidad podría ser un par de zapatos de calle de muy baja calidad; o un teclado de computadora personal casera de alta calidad podría ser un *hardware* de muy mala calidad para una empresa de alta tecnología de robótica. Esto quiere decir que **la calidad de un artículo tiene validez si la relacionamos con su función**. Calidad es, entonces, “adecuación a la función”.



Esta área fija los límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que están siendo cumplidas, por ello genera estas funciones:





## Adquisiciones y abastecimientos



Antiguamente se le conocía como “departamento de compras”. Esta responsabilidad ha ido evolucionando desde una simple función de oficina hasta un concepto estratégico de la empresa como área funcional. Consideremos que un porcentaje **alto del costo de producción** lo conforman los **materiales invertidos** para su manufactura. Esta situación exige a la empresa contar con un personal no sólo altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para **obtener las mejores utilidades**, sino también suficientemente competente para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio: una disminución del 3% en los costos de las compras podría aumentar en 25% la utilidad.

La organización solicita todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, de seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales como agua, madera o algún químico especial, equipos de seguridad, etc., que intervienen de forma directa o indirecta en el producto o servicio. ¿Entonces por qué se cambió el concepto de “compras” por el de “adquisiciones y abastecimientos” si todo se tiene que comprar? Para responder, diferenciaremos todo aquello que se compra o adquiere en dos grandes grupos:

**1. Abastecimientos:** elementos o insumos que se requieren para elaborar, desarrollar y vender el producto o servicio (por ejemplo, para hacer pan, una panadería necesita diesel o gas, harina, huevos, aceite, etcétera)

**2. Adquisiciones:** elementos o insumos que la empresa utiliza para desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio (por ejemplo, un frigobar, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para su ornato, etcétera).

Actualmente, el área de adquisiciones y abastecimiento tiene **serias responsabilidades y grandes retos** como una mayor confianza en el producto del proveedor, mejor servicio del suministrador, análisis de valores, pronóstico de precios a largo plazo, adaptación a procedimientos automatizados, relaciones comerciales más eficaces, introducción de nuevos materiales, coordinación de los requisitos de los materiales y sostener sus costos tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad. Esta pretensión creará muchos problemas en las relaciones, en el trato con otras personas y departamentos.

Es importante hacer notar que esta área, después de depender de un sistema comercial, ahora, además de ser independiente, emana directamente de la alta gerencia y **comparte decisiones** en las altas esferas de cuello blanco.



Principales objetivos del área de adquisiciones y abastecimientos:

Adquirir los mejores productos a precios razonablemente bajos, así como la negociación de todos los compromisos de la compañía proveedora.

Es importante que los inventarios dentro de la empresa se encuentren lo más bajo posible sin perjudicar la producción.

Analizar, estudiar, encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con la misma.

Asegurar la entrega a tiempo y la excelente calidad del producto por parte del proveedor.

Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.

Implantar programas como el análisis de valores, y el análisis de costos, así como decidir si deben de comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las empresas.

En la estructura de esta área **adquisiciones y abastecimientos**, encontramos las siguientes funciones:

### Investigación sobre materiales y compras



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

### Departamento de compras



Es el área que se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesiten para la realización de sus objetivos, con base en la clase y cantidad fijadas por los programas de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiere materiales. Tiene también a sus responsabilidades la función de venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.

### Almacenes



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

## Control de inventarios



La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados tanto de partes como de materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes, materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además este departamento tiene también la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, artículos de reparación y de operación.

## Recepción



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

## Tráfico



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

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Actualmente, todas las empresas se encuentran organizadas en cinco **áreas funcionales** para que los recursos sean utilizados de manera racional y eficiente. Un área funcional se integra de un grupo de actividades similares u homogéneas, llamadas también **departamentalización**, que están en relación directa con las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) a fin de lograr sus objetivos. Es importante resaltar que la efectividad de una empresa no depende del éxito de una sola área funcional, sino de la correcta coordinación y sincronización entre todas, y también de las funciones básicas de la administración.

Las áreas funcionales de la organización son producción, mercadotecnia, finanzas, personal, adquisiciones y abastecimientos.

*Producción.* Se encarga de **transformar la materia prima** en productos y servicios terminados, utilizando recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales funciones están el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados y control de calidad. En específico, tiene a su cargo la ingeniería del producto, diseño, pruebas de ingeniería, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, fabricación, etcétera.

*Mercadotecnia.* **Canaliza los bienes y servicios**, desde que se tiene el producto hasta que llega al consumidor final. Entre sus funciones podemos mencionar la investigación de mercados, presupuesto de mercadeo, determinación de empaque,

envase, etiqueta y marca, distribución y venta de productos, determinación del precio de los artículos, publicidad y la promoción. En particular, se responsabiliza de la investigación de mercados, planeación y desarrollo de producto, precio, distribución y logística, ventas, etcétera.

*Finanzas.* Se encarga del **control y manejo de los recursos económicos y financieros** de toda la empresa, esto incluye la obtención de recursos internos y externos, y su correcta aplicación. Principales funciones: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos, etcétera.

*Personal.* Se responsabiliza de la **integración del factor humano en la organización**, desde su reclutamiento hasta su desarrollo. Entre sus principales funciones, tenemos: reclutamiento y selección del personal adecuado para desempeñar las funciones de la organización, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, higiene y seguridad. Específicamente, tiene a su cargo la contratación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, y planeación de recursos humanos.

*Adquisiciones y abastecimientos.* Como su nombre lo indica, se encarga de proporcionar a todos los departamentos los **insumos necesarios para su correcto funcionamiento**, tanto de materias primas para el área de producción como papelería, materiales, herramientas, etcétera. Anteriormente, esta área formaba parte del área de producción, como única y exclusiva para abastecerla de materias primas; mas sus funciones dentro de la organización van más allá de eso.



Es importante reiterar que estas áreas deben estar unidas para que se cumplan los objetivos de la empresa; la falta de comunicación o cumplimiento en alguna de éstas afectará a toda la organización.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
INITE (2009)	7	(4.1) 350-377
	8	(4.2) 399-415
	9	(4.3) 429-445
	10	(4.4) 488-497

## Unidad 5

# La administración en el entorno global



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda el papel que juega la administración de las organizaciones, en el entorno global y para tomar decisiones.

## TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

### 5. La administración en el entorno global

5.1 Efectos de la globalización en las organizaciones

5.2 Cultura organizacional

5.3 Administración internacional

5.4 Corporaciones multinacionales

5.5 Ambiente tecnológico

5.6 Entorno ecológico

5.7 Espíritu emprendedor

# INTRODUCCIÓN

El estudio del medio ambiente organizacional tiene como propósito analizar las fuerzas internas y externas que influyen en la **toma de decisiones**. Dentro del análisis externo, la organización encuentra un fenómeno llamado *globalización*, nada nuevo para este siglo XXI, pero sí con gran influencia en los procesos organizacionales de la empresa actual.

En el primer tema de esta unidad, trataremos de manera amplia el **efecto globalizador** de los procesos mercantiles mundiales, así como los factores que influyen en cada etapa de esta dinámica. En el segundo, abordaremos la **cultura organizacional**, factor integral que define a una sociedad, a una empresa y a un estilo de administrar, y que debe ser considerado como parte del análisis global. En los dos siguientes, se reflexiona sobre los **términos internacional y multinacional**, que nos indican el rompimiento de las fronteras en el ámbito comercial, tecnológico y administrativo (si compartir una visión empresarial no es fácil, lo es aún más crear una visión y participarla en una línea globalizadora). Asimismo, el estudio de la globalización exige un análisis concienzudo de los **entornos tecnológicos y ecológicos**, dimensiones que se plantean en los temas quinto y sexto. Y en el último apartado, destacamos la importancia del **espíritu empresarial**, a partir de una serie de características que conforman al empresario de hoy día y al profesional asesor en este rubro.

## 5.1 Efectos de la globalización en las organizaciones

Cuando nos referimos al medio ambiente organizacional y nos enfocamos al estudio externo del mismo, llegamos necesariamente al término **globalización**. ¿Pero a qué alude? Algunos estudiosos del entorno económico lo aplican para referirse a un nuevo orden que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional, y de la diversificación de productos y servicios insertos en esta actividad mundial.



Por otro lado, hay quien lo entiende como un fenómeno universal que no sólo toca los poderosos tentáculos de la economía, sino que también estandariza aspectos de derecho comercial, fiscal e informático; y a la vez va crea nuevos protagonistas como el “consumidor de clase media”, con gustos, exigencias y proyecciones similares a nivel mundial, con ofertas y promociones de apertura al paralelo en las diferentes tiendas internacionales, etc. Como se le vea, la globalización ha trascendido lo cuantitativo y cualitativo para convertirse en un **estilo de vida comercial, social y empresarial** común. Por ejemplo, para muchos el iPad es un Gadget; para otros, una herramienta de trabajo; y para otros tantos, un estilo de vida, un concepto de poder y estatus; pero en todos los casos se ha convertido en un concepto globalizante.

La globalización es un hecho incuestionable que está derrumbando fronteras, superando idiomas y costumbres, y creando un mundo nuevo. En un esquema geográfico, las fronteras entre los países son claras, pero desaparecen en un mapa comercial y competitivo (donde se muestran los flujos reales de actividad industrial y financiera).

Como fenómeno mundial e irreversible, la globalización según Chiavenato (2002, p. 104) presenta las siguientes características:

Desarrollo e intensificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los transportes, convirtiendo el mundo en una verdadera sociedad global.

Énfasis en el conocimiento y no en las materias primas básicas.

Formación de espacios plurirregionales.

Internacionalización del sistema productivo, del capital y de las inversiones.

Automatización, en que la máquina sustituye al ser humano, y se produce el consiguiente desempleo estructural.

Expansión gradual de los mercados.

Dificultades y limitaciones de los estados modernos y la obsolescencia del derecho.

Predominio de las democráticas del mundo desarrollado.

Reducción de la posibilidad de una conflagración mundial, por la inexistencia de bloques militares polarizados.

La influencia de la globalización en la administración internacional se hace sentir en todo el mundo. Pero de igual manera se puede afirmar que si este fenómeno trae algunos o muchos beneficios, éstos se palpan más en las **naciones más desarrolladas**, ya que tienen mejores recursos tecnológicos, estabilidad económica permanente y capacidad de producción en gran escala por un precio más reducido (todo ello a veces en detrimento de la administración de empresas de los países emergentes). Por otro lado, no se niega que los países desarrollados caen en mayores costos de mano de obra y una estructura estatal más eficaz y protectora del mercado interno, orientada al bienestar social.



Los efectos de la globalización se hacen sentir inmediatamente en la administración pública o privada, y uno de los mayores desafíos del mundo actual es **crear un sistema** que, además de maximizar el crecimiento global, sea **más equitativo y capaz de integrar las potencias económicas emergentes**, corroborando los esfuerzos de los países marginados para beneficiarse de la expansión económica mundial y, sobre todo, reduciendo la enorme brecha existente entre países ricos y pobres.

En este proceso de globalización, hay que resolver problemas serios. Por ejemplo, mientras por un lado la economía impone aumento de productividad real, por otro, dificulta la lucha de innumerables segmentos por mejorar la competitividad, frente al brutal desnivel de su potencial productivo, afectado por el desfase cambiario, intereses más elevados y carga tributaria acumulada que sólo incide sobre los productos nacionales y no sobre los extranjeros.

Todo esto hace que la competitividad sea inaccesible, no por impericia de los empresarios, sino por la notoria incapacidad de los gobiernos para administrar planes económicos, y por la imposición de políticas económicas del Estado más perjudiciales que incentivas.

En este orden, debemos insistir en la **comunidad necesaria entre gobierno y empresa** para crear juntos estrategias globales, no locales. La visión y misión deben estar encaminadas, como afirma el principio de planeación, en una sola unidad con congruencia mundial, estandarización y bajos costos relativos.

## 5.2 Cultura organizacional



Cultura es el “patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 512). Y **cultura organizacional** alude al conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar

que sirven de guía compartida a los miembros de una organización, y que se enseña a los nuevos integrantes. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización y proporciona a los empleados un sentido de identidad. Todo mundo participa de ella, mas por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional **integra a los empleados** para que sepan cómo relacionarse y adaptarse al medio externo. Se arraiga en **creencias y valores**, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante. Por eso es un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

A continuación, exponemos la opinión de diversos autores respecto al concepto de cultura organizacional.

### Diversos conceptos de cultura organizacional

AUTOR	CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Keith Davis y John W. Newstrom (2007, p. 111)	Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Angelo Kinicki y Robert Kreitner (1997, p. 30)	Conjunto de supuestos compartidos e implícitos que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera como éste percibe sus diversos entornos, piensa y reacciona respecto de ellos.
Socorro González Martín y Olivares (1999, p. 215)	Conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización, que definen e identifican a la institución como tal.
Stephen Robbins y Mary Coulter (2005, p. 52)	Sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera.
Richard L. Daft (2004, p. 88)	Conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicos que comparten los miembros de una organización.

Por otro lado, la cultura organizacional puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observan aspectos como el uniforme, distribución de las oficinas, símbolos, eslóganes, ceremonias, etcétera; y debajo del mar, lo no visible, alberga los valores que llegan a expresarse de distinta manera (por ejemplo, “el sentimiento de la UNAM”, “todos los que pertenecemos a esta organización somos como una familia”...). Así, la misión, visión, objetivos, historias, anécdotas y ceremonias que se van creando en el seno de las empresas son elementos básicos que conforman una especie de radiografía de la cultura organizacional.

Ahora bien, **¿de qué manera el estudio de la cultura organizacional influye en el proceso de globalización?** La respuesta recae en un concepto básico: los valores. Un valor organizacional es una creencia profunda, relativamente estable en el tiempo, sobre una condición de notable importancia y significado para los individuos. Ahora bien, una de las grandes responsabilidades del administrador es apreciar el significado de los sistemas de valores en los ámbitos local e internacional. Hay costumbres y valores que pueden influir enormemente en la toma de decisiones de un producto o servicio en otro espacio geográfico. Por ejemplo, vender hamburguesas de carne de res en la India, impedir a los trabajadores en Indonesia asistir a una ceremonia religiosa, o hasta aspectos negativos como la corrupción e inseguridad en los países emergentes. De igual manera, encontramos actitudes en diferentes naciones, como el silencio que significa aceptación en Japón, o el individualismo y nacionalismo de Estados Unidos. Todos estos aspectos culturales van formando parte de una obligatoria educación global necesaria para la administración internacional.

## 5.3 Administración internacional

Los dos puntos anteriores de esta unidad han sido el marco de referencia para aterrizar en los aspectos preponderantes que distinguen la práctica de una administración internacional.



En principio, **la administración internacional** es sinónimo del despertar de las empresas en cuanto a darse cuenta de *qué está pasando en el mundo entero*. La globalización está llena de dificultades, especialmente en el terreno administrativo. Hoy día, hacer negocios en el mundo entero es un **proceso de aprendizaje muy lento**

y, a veces con pérdidas. Un ejemplo claro es el caso de Wall Mart (Daft, 2004, p. 105) cuando llegó al Brasil, lo primero que hizo fue llenar sus estantes de balones de fútbol americano, esto es un sacrilegio en un país donde el soccer es el deporte favorito. La respuesta no se hizo esperar: le costó en los dos primeros años una pérdida de 48 millones de dólares, que en parte se debió a la competencia, pero en gran medida fue consecuencia de los errores de querer administrar al estilo Wall-Mart en culturas ajenas. En tanto, muchas empresas como Federal Express y Nike descubrieron en su proceso de globalización que el resto del mundo no es Estados Unidos, y que si desean competir y ser figuras en países del primer mundo es importante **encontrarse cara a cara con otras culturas**. Con todo, empresas de presencia física y virtual han encontrado que hasta en la web se corren grandes riesgos y se han topado con problemas desde errores culturales hasta violación de las leyes del extranjero.

Todas las empresas sin excepción, al tratar de adaptar sus productos en los mercados extranjeros y con ello sus formas de administración, enfrentan problemas particulares, luchan y se adaptan, y cuando lo logran el mundo entero es su mercado.

La administración internacional cuenta con un gran aliado, la **tecnología**. Mientras tú y yo en este momento estamos analizando estos conceptos, empresas internacionales desarrollan ideas, planes de adquisición, inversiones de capital, estrategias de negocios, patentes de productos y servicios en todo el mundo a través del teléfono, e-mail, fax, iPad, etc. No hay vuelta de hoja, **la administración internacional es un proceso vivo las 24 horas del día**. Asimismo, las compañías pueden instalar sus áreas físicas en algún lugar del mundo, sus niveles directivos en otro y sus representantes de distribución en otro, pero todos coordinados en tiempo real por la tecnología y desarrollando una administración tan eficiente como si estuvieran trabajando cara a cara; ya no es necesario concentrar todas las operaciones en un solo espacio.

La administración internacional es “la administración de las operaciones de negocios realizados en más de un país” (Daft, 2004, p. 109).

En el proceso de la administración internacional, las funciones principales como finanzas, operaciones y venta de productos y servicios no cambian radicalmente cuando se operan a nivel mundial; mucho menos los procesos de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, exigen modificaciones de actitud y un gran compromiso en la integración de los administradores en las nuevas facetas sociales y culturales de los países en donde se pretende incursionar. Además, los ejecutivos modernos deben dominar dos o tres idiomas. Todo esto es básico para operar en un ambiente global.

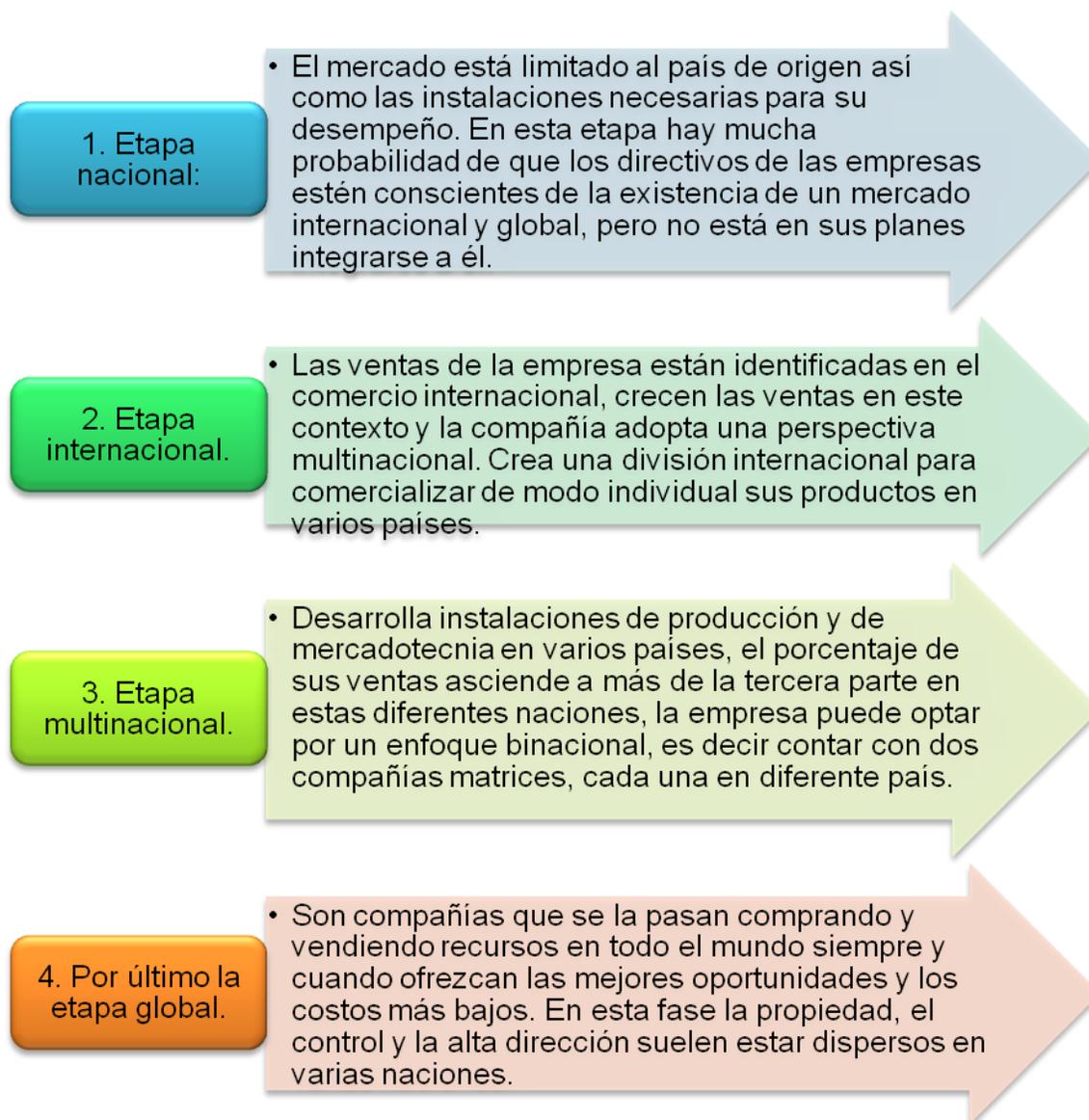
Es fundamental considerar tres factores en la administración internacional:



Todos estos elementos se convierten en el origen y fortalecimiento de las empresas o corporaciones multinacionales.

## 5.4 Corporaciones multinacionales

Según Daft (2004, p. 108), en su proceso de globalización, las corporaciones internacionales pasan por cuatro etapas:



Consideremos el punto número tres del listado anterior para definir una corporación multinacional. Ésta surge cuando la dirección de las empresas evalúa situaciones y ventajas en términos globales, así como la operación de una o más subsidiarias en varios países; y busca la obtención, producción y venta de recursos en el mundo entero. En muchas ocasiones, los gerentes de las oficinas centrales pertenecen a diferentes países en donde opera la empresa matriz, y los operadores en el extranjero son en general nativos del país donde se llevan a cabo las transacciones.



Por otra parte, las características que distinguen a las corporaciones multinacionales son el **grado de adaptación de su filosofía integrada y su visión del mundo entero como su mercado**, como ocurre con Honda, GE, IBM, Coca Cola, Federal Express, etc.. Por lo regular, la competencia de una empresa multinacional es pequeña en número, pero es gigante en el mercado mundial. Así, la competencia se vuelve una práctica muy compleja, ya que, independientemente del resultado económico que se busca, está el despliegue de desarrollo tecnológico, político y social. Los más beneficiados en esta interminable lucha son los consumidores, pues encuentran productos con alto grado de calidad, bajos precios y una eficiente línea de venta. Para ser competitivas, entonces, las multinacionales deben, más allá de producir y vender, realizar investigaciones, desarrollar tecnologías, allegarse de capital y comprar insumos donde más les convenga en tiempo, calidad y costos, y estar a la vanguardia en las tendencias del consumidor.

Las corporaciones multinacionales son una élite en el mercado, pero también el ojo del huracán en muchos países, ya que para mucha gente son el origen del detrimento de nuestro planeta.

## 5.5 Ambiente tecnológico

La tecnología ha sido un referente básico para muchos países desarrollados, y a la vez estigma para los países emergentes. Sin duda, la dinámica social de cualquier nación está determinada por la tecnología, producto de la aplicación de técnica y ciencia.

En su libro *La tecnología. Siglos XVI al XX*, **Leonel Corona** hace un recorrido muy interesante sobre la evolución de la tecnología en México, desde la época hispánica hasta nuestros días, así como su influencia en el desarrollo económico de nuestro país. El autor enfatiza la **distinción entre técnica, ciencia y tecnología**. En este sentido, resalta un punto interesante: el origen de todo este proceso tecnológico es la técnica, base pragmática de la ciencia, que a la vez sistematiza el conocimiento aplicado (este último llamado también tecnología).

Las relaciones entre técnica, ciencia y tecnología coevolucionan con las etapas históricas sociales y permiten el desarrollo de las organizaciones y su presencia tanto a nivel local como internacional. La sociedad crece con base en su capacidad de producción, esto genera con el tiempo ciertas “revoluciones industriales”. La primera fue respecto a la maquinaria; hoy día, desde hace un par de décadas, **vivimos una nueva revolución, la tecnología de la información**. Así, cada círculo tecnológico va permitiendo no sólo la evolución de una sociedad, sino también el aprovechamiento de nuevos recursos y la ampliación y creación de mercados y consumidores.

Administrativamente, el ambiente tecnológico exige una nueva descomposición del trabajo, así como otras modalidades de colaboración organizacional.

Por ejemplo, tenemos el **cyberwork**, trabajar en casa y romper con lo ortodoxo de las oficinas y horarios de trabajo es ya una realidad actualmente; o el **e-learning**, que nos permite capacitar a los trabajadores en nuestras propias instalaciones evitando de esta manera dejar solas las áreas de trabajo. Otro ejemplo del beneficio que genera el ambiente tecnológico actual son las videoconferencias, la supervisión y control a modo remoto con las cámaras y el uso de Internet a la vez, etcétera.



En fin, si investigamos en los diferentes oficios del ser humano encontraremos que el aspecto tecnológico está presente en las múltiples organizaciones de la vida diaria: medicina, ingeniería, docencia, deportes, entretenimiento, etcétera. Este ambiente tecnológico no simplemente nos da

mayor eficiencia, rapidez y seguridad, sino también presencia global en la vida. El comercio electrónico es un ejemplo de esta aseveración, con ello podemos crear una empresa y desarrollar los instrumentos tecnológicos de compra y venta de productos. Sin embargo, existe una paupérrima legislación para este sistema electrónico, y hay un sinnúmero de planes de negocios electrónicos así como marcas y patentes en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial); amén de los delitos informáticos que se han creado con este *tsunami* tecnológico.

## 5.6 Entorno ecológico

En la década de 1970, se habló por primera vez sobre la celebración del Día de la Tierra. En esa época los directivos de las empresas escucharon a los ambientalistas y sólo suspiraron diciendo que era simplemente un grupo de extremistas. Hoy día, el concepto de ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales; y para otros tantos, en un gran “**negocio verde**”.



Las empresas multinacionales, así como las PYMES, a partir de la discusión sobre el cambio climático, han llegado a conclusiones definitivas en cuanto a impactos económicos, sociales y culturales, mismos que han gestado los fenómenos ambientales. Ante un escenario tan evidente, la solución es clara: **hay que cambiar las prácticas internas**. Esta reflexión ya la llevaron a la práctica empresas como General Electric, Nike y Wall-Mart, quienes han evolucionado desde su interior, modificando su ADN, para convertirse en las nuevas promesas de los negocios “verdes”. Otras, como Clorox, se han visto obligadas a cambiar por las nuevas reglamentaciones ambientales o incluso por críticas muy severas de sus procesos internos. Muchas empresas han generado a través de años de investigación buenos resultados para satisfacer la demanda de bienes y servicios sustentables, pero hay otras que sólo se conforman con cambiar sus empaques.

En vista que el entorno ecológico se ha autodefinido como el “retorno hacia la vida”, debemos centrar nuestra atención la **sustentabilidad ambiental**. ¿Qué significa este concepto? La respuesta la encontramos ampliamente en la página electrónica de la Presidencia, referida al Plan Nacional de Desarrollo (<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/sustentabilidad-ambiental.html>). La citamos a continuación.

La sustentabilidad ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

Es muy importante **crear conciencia** de la situación que estamos viviendo a nivel mundial; y que realmente el entorno ecológico de una sociedad y de las empresas se convierta en un marco de referencia para cada una de los movimientos que haga cada organización. Hoy día, la Tierra se está deteriorando por causas directas o indirectas del hombre, o por la mezcla de la misma naturaleza y obra del hombre. Japón, un país que para muchas economías representa un icono de tecnología e industrialización de primer mundo, está luchando a brazo partido para no caer en una desgracia nuclear por causa del sismo y del *tsunami*, fuerzas naturales que han roto todas las medidas de seguridad de sus laboratorios y fábricas de energía nuclear, que si explotan en cadena terminarían con una zona geográfica y dejarían en la atmósfera una gran nube de radiación para otros continentes. Esto demuestra que **el desarrollo tecnológico de cualquier país conlleva un alto grado de responsabilidad**.



Casos como el de Japón se manejan a diario, aunque en menor escala pero con impactos similares, más silenciosos y con alto grado de peligrosidad para un gran número de habitantes en las urbes tanto rurales como citadinas. Por eso cada comunidad ha creado **leyes, acuerdos, convenios** y **normas** que permiten medir y supervisar las acciones de las empresas y gobiernos en relación con el entorno ecológico. En nuestro país, la Secretaría de

Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), ha creado todo un mundo que permite estudiar y desarrollar estrategias para el cuidado de los recursos no renovables, así como una estructura jurídica para hacer cumplir estas demandas sociales (véase <http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>)

## 5.7 Espíritu emprendedor

En su libro *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, **Münch Galindo** dedica un capítulo completo al tema del espíritu emprendedor, y presenta unos cuadros que a continuación vamos a ir reproduciendo, ya que a nuestro juicio son muy didácticos e importantes para comprender esta faceta del empresario y administrador.

En la siguiente figura, “Mapa conceptual del espíritu emprendedor”, éste se concibe como un **catalizador básico en el origen de las empresas**, motor de todo

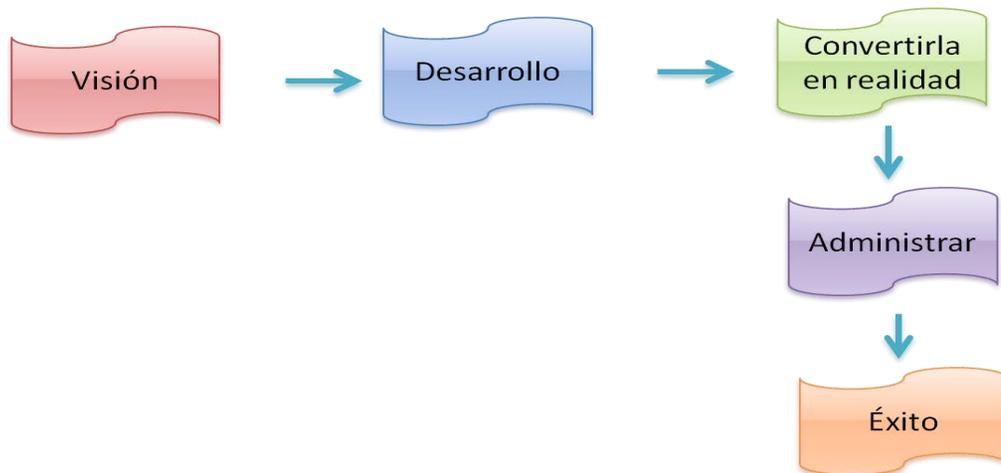
desarrollo económico en la sociedad. Por tanto, emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad, y para comprender este proceso debemos considerar un principio fundamental: **los negocios no son solo dinero.**





Mapa conceptual del espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor no sólo es apostar una gran cantidad de dinero a un negocio, sino que exige un **perfil muy peculiar tanto del administrador como del empresario**, con matices de innovador y de asumir responsabilidades en sus decisiones al momento de detectar oportunidades e implementarlas, es decir, convertirlas en realidad. Esto es trabajar con base en una administración eficiente para alcanzar los objetivos planeados y lograr el éxito. Dinámica que presenta el siguiente esquema.



**Proceso del emprendedor**

Finalmente, el emprendedor debe poseer cualidades que le permitan no sólo emprender, sino **llevar su visión y convertirla en un éxito.**

### Características del emprendedor

**Características  
del espíritu  
emprendedor**



- *Visión.* Capacidad de visualizar nuevos negocios
- *riesgo.* El empresario invierte su capital y enlaza su destino con los resultados de la empresa.
- *Perseverancia.* Constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.
- *Creatividad.* La idea de crear la empresa, nuevos productos, etcétera.
- *Decisión.* El empresario que no sólo asume riesgos sino que tiene convicción firme y toma decisiones para crear y operar la empresa.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se abordó el tema de la **globalización**, concepto que alude a un nuevo orden que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional, y de la diversificación de productos y servicios. Se analizó también la **cultura organizacional**, conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y se transmiten a los nuevos integrantes.

Asimismo, estudiamos cómo la **administración internacional** es sinónimo del despertar de las empresas que se preguntan *qué está pasando en el mundo*. En este orden, surgen las corporaciones multinacionales, élite en el mercado, pero también el ojo del huracán en muchos países, ya que para mucha gente son el origen del detrimento de nuestro planeta. En este contexto, el **ambiente tecnológico** ha sido un referente básico para muchos países desarrollados, y estigma para los países emergentes. Sin duda, la dinámica social de cualquier nación está determinada por la tecnología.

En la década de 1970, se habló por primera vez sobre el entorno ecológico en la celebración del día de la Tierra. En esa época los directivos de las empresas escucharon a los ambientalistas, pero los consideraron extremistas y no advirtieron la necesidad de responder a sus preocupaciones. Sin embargo, hoy día, el concepto de la ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales.

Finalmente, se expuso el tema del **espíritu emprendedor**, catalizador básico en el origen de las empresas, consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad. Por consiguiente, emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato (2006)	4	100-134
	6	173-186
De la Cerda y Núñez (1993)	8	311-332
Garza (1995)	16	858-868
Münch (2009)	12	247-259
Robbins (2009)	5	150-151

## Unidad 6

# Fundamentos de la administración estratégica



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y entienda los fundamentos de la administración estratégica, y su relación con el entorno global de las organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

### **6. Fundamentos de la administración estratégica**

6.1 Proceso de la planeación estratégica

6.2 Principales tipos de estrategias y políticas

6.3 Análisis situacional

# INTRODUCCIÓN

Hasta ahora, la **planeación estratégica** es la manera más efectiva para que una organización cumpla con su visión y misión, sólo así es posible analizar la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales y estrategias y políticas para alcanzarlas; y se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Esto es un proceso complejo que requiere un **enfoque sistemático** para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La estrategia (del griego *stratego*, ‘planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos’) posibilita construir el **escenario futuro** que generamos con la planeación. Diseñar el futuro es de vital importancia para las organizaciones, por lo cual deben definir qué pretenden, y en función de eso determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que faciliten alcanzar lo que se desea a largo plazo. La herramienta que permite lograrlo es la planeación estratégica.

Así, diseñada por los miembros de mayor jerarquía, la planeación estratégica es el plan global a largo plazo que **marca el camino de toda la organización**, y rige la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa<sup>16</sup>. Asimismo, sirve como base a los demás planes (tácticos y operativos).

---

<sup>16</sup> MÜNCH GALINDO, 70.

## 6.1 Proceso de planeación estratégica

Joaquín Rodríguez Valencia define la planeación estratégica como todo un proceso que comienza con la determinación de fijar objetivos mayores, es decir, **objetivos generales** de toda la organización, seguido de fijar **políticas y estrategias**, las cuales nos servirán de guía para la adquisición, uso y disposición de los recursos para la realización de los objetivos generales que se plantearon.



Por su parte, Sergio Hernández y Rodríguez afirma que la corriente de la planeación estratégica cubre la fase de la administración clásica. Se basa con más detalle en el **análisis de las tendencias económicas y sociales** en que se desenvuelve y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos.

Evalúa los factores internos y los externos (FODA) por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento requerido (Münch, 2009, p. 239).

## Características

- Es el origen de los planes más específicos.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Maneja información fundamental externa.
- Permite afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.

La estrategia comprende cuatro elementos:

*Ambiente,*

Serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

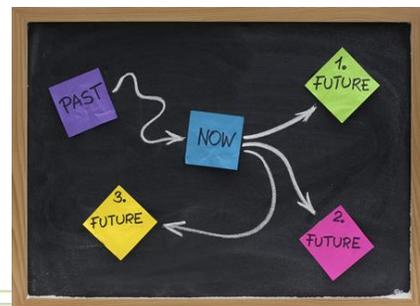
*Metas u objetivos básicos.*

El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa.

*Análisis de la situación,* con objeto de determinar su posición en el ambiente y la cantidad de recursos (análisis conocido como “fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas”).

*Cómo aplicar sus recursos,* con el propósito de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. Véase, Mintzberg, Quinn y Voyer (1999, pp. 1-4).

Diseñar el futuro es de vital importancia para las organizaciones, por lo cual deben **definir qué pretenden**, y en función de eso determinar un conjunto de **líneas de acción** (estrategias) que permitan alcanzar lo que se desea a largo plazo. La



herramienta que permite lograrlo es la planeación estratégica.

Hasta ahora, la planeación estratégica es la manera más efectiva para que una organización cumpla con su visión y misión, sólo así es posible analizar la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales y estrategias y políticas para alcanzarlas; se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Esto es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

### **Elementos del proceso en la planeación estratégica**

Los componentes de este proceso varían. Por ejemplo, Harold Koontz, en *Administración, una perspectiva global*, incluye los siguientes:

- A. **Insumos de la organización.** Consiste en realizar un inventario de todos los recursos.
- B. **Análisis de la industria.** Mediante éste se conocerán las condiciones externas a la organización que permitirán establecer el tipo de competencia a superar, así como las demandas y ofertas a enfrentar.
- C. **Perfil empresarial.** Conocimiento de la situación que guarda una organización para definir hacia dónde se quiere ir. En este punto se establecen los objetivos y estrategias a seguir.
- D. **Desarrollo de estrategias alternativas.** Para establecer las estrategias, primero se debe hacer un análisis detallado de los ambientes externo e interno.
- E. **Evaluación y decisión estratégica.** Para tomar la decisión sobre qué estrategia se va a aplicar, primero se realiza una evaluación de impactos externos.

- F. **Instrumentación.** Integración de técnicas (como la reingeniería de la organización) a las estrategias ya definidas.
- G. **Dirección y control.** Parte final del proceso que permitirá la retroalimentación.

**Otra propuesta del proceso incluye los siguientes momentos:**

1. Formación del grupo responsable.	2. Establecimiento de la misión.
3. Establecer los valores de la empresa.	4. Realizar un diagnóstico de la organización (análisis de los ambientes interno y externo).
5. Definir el perfil de la empresa.	6. Establecimiento de objetivos.
7. Conocer cómo piensan los directivos.	8. Posibles estrategias (alternativas).
9. Fijar los insumos.	10. Evaluación y selección de estrategias.
11. Establecer la filosofía organizacional.	12. Determinar un plan de acción (plan estratégico).

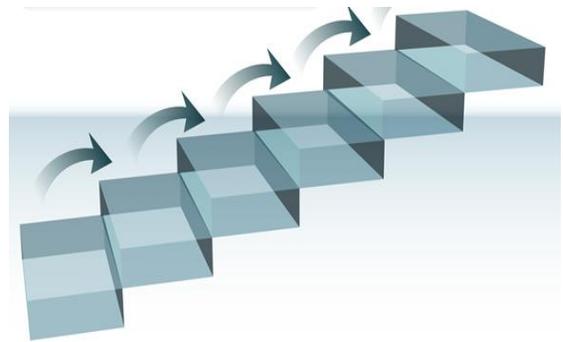
### **Metodología**

**Paso 1.** Se requiere del concurso de opiniones, puntos de vista, aspiraciones e inquietudes. Por lo general, son los integrantes del cuerpo directivo de una organización quienes tienen claridad y responsabilidad sobre estos asuntos.

**Paso 2.** Consiste en verificar los insumos de la organización: personas, capital, habilidades administrativas y técnicas, y metas de los demandantes.

**Paso 3.** Punto de partida para determinar dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir. La alta dirección concreta el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. Asimismo, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.

**Paso 4.** Por lo regular, los gerentes de alto nivel configuran el perfil de una empresa, por lo que su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, debido a que repercuten sobre la estrategia.



**Paso 5.** Otro punto a tratar es la definición de la filosofía organizacional. En este orden, se le pregunta al grupo cómo iniciaría la misión de la organización. De esto se desprenderán varias opiniones y discusiones, hasta llegar a un consenso. No olvidemos que la planeación tiene su esencia en un elemento filosófico, a partir de conceptos como el fin último y la razón de la existencia organizacional (misión), lineamientos y directrices, normas y logros que habrán de planearse (objetivos, políticas y metas) para el diseño e implantación del plan.

**Paso 6.** La declaración de la misión dirige los esfuerzos de la organización, define sus líneas de operación y ayuda a determinar sus alcances. No existe un tipo único de declaración de la misión, son tan variadas como las organizaciones que representan.

**Paso 7.** Las decisiones y cambios generados en el ambiente externo a una organización repercuten en ella, así como los que se dan al interior influirán sobre el medio en el que está inmersa. Esta correlación deberá ser estudiada con todo cuidado, con el fin de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones tanto internas como externas.

**Paso 7.1.** Cuando se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, es indispensable hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la organización al interior, para encontrar sus fortalezas y debilidades, esto permitirá dar un mejor panorama y dirigir recursos y prioridades para mantener o perfeccionar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte. Además ayuda a priorizar las debilidades (se atiende lo importante y no lo urgente).



Para realizar el análisis interno, es necesario allegarse de información referente a la organización. El reto es identificar la información realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable.

De esta manera se tendrán elementos suficientes para emitir un juicio acerca del estado de la organización.

Es deseable, asimismo, que existan indicadores de tipo cuantitativo, aunque en ocasiones habrá que realizar diagnósticos basados sobre cuestiones cualitativas. Finalmente, en este medio interno se evalúan la producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios, así como los recursos humanos y financieros, imagen de la compañía, estructura, clima de la organización, sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.

**Paso 7.2.** El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, originadas en el exterior de la empresa, pueden afectarla de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). Se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras. Las fuerzas más importantes que derivan del medio externo son tecnológicas, económicas, políticas, sociales, demográficas, legales, geográficas, etc... Debe explorarse el ambiente externo en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

A manera de ejemplo, citamos a continuación algunas categorías de fuerzas más importantes que derivan del medio externo.



**Paso 8.** A partir del diagnóstico y mediante una discusión seria, el grupo de planeación deberá llegar a un consenso sobre las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que se le presenten a la organización. Para ello, antes tuvo que realizar en el análisis del ambiente un estudio de recursos y de brecha. El primero consiste en revisar las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas; y el segundo, en comparar los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente, a fin de determinar el grado de cambio requerido en la estrategia. Así, una vez que se tenga el consenso, este punto deberá someterse a votación, tanto los factores críticos como la prioridad que se le habrá de asignar a unos en relación con el resto. Dicho de otra forma, el grupo de planeación deberá llegar a un acuerdo sobre cuál es su mayor fortaleza, cuál su mayor debilidad, cuál la segunda, y así sucesivamente. Lo mismo se debe realizar con los riesgos y oportunidades.

Para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, y en consecuencia la estrategia a seguir, el grupo de planeación puede auxiliarse de la matriz FODA.

**Paso 9.** Ha llegado el momento de responder a las interrogantes ¿a dónde queremos llegar? y ¿cómo lo podríamos hacer? Mediante la propuesta de acciones concretas, habrá que detallar los pasos para responder satisfactoriamente estas cuestiones. Generar alternativas estratégicas es identificar las opciones sobre las cuales se puede construir una nueva estrategia, y se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias: diversificar ampliando la operación a mercados nuevos y más rentables, o internacionalizarse y ampliar la operación a otros países.



En el contexto de la planeación, la estrategia se basa en la hipótesis de que es posible prever algunos cambios en el entorno. En este supuesto, a partir de las estrategias se pueden tomar decisiones concretas y actuar, anticipándose a los cambios que se avecinan. Para decidir si se sigue o no una estrategia de planeamiento, hay que considerar varios factores relacionados con la exactitud del pronóstico, capacidad de actuar y estrategia de los competidores. El éxito de la estrategia de planeamiento exige no sólo un pronóstico acertado, sino también la capacidad de actuar eficazmente con arreglo para éste, para lo cual habrán de considerarse las siguientes interrogantes: ¿cuenta la organización con los recursos humanos y materiales que hacen falta?, ¿hay tiempo suficiente para planificar adecuadamente?

Actualmente existen numerosas técnicas que ayudan a los directores a definir estrategias, algunas de carácter cualitativo o cuantitativo y otras bastante sofisticadas (tormenta de ideas, árboles de decisión, análisis de sensibilidad y métodos simples). Asimismo, se cuenta con matrices que muestran la relación entre las variables decisivas (por ejemplo, el Boston Consulting Group desarrolló la matriz de portafolio de negocios).

La formulación de estrategias es una parte del ejercicio de planeación que puede realizarse a varios niveles y con la participación de verdaderos expertos en técnicas analíticas, ya que el manejo de éstas no suele formar parte del acervo de conocimientos de todos los integrantes del cuerpo de una organización.

**Paso 10.** Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, es decir, la evaluación de la administración, recursos disponibles, oportunidades ambientales y amenazas, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.



Antes de elegir, se evaluará con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la elección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además, se debe tomar en consideración la reacción de los competidores.

**Punto 11.** Después de haber diseñado las estrategias y evaluado los factores de la organización (recursos humanos, tecnológicos, financieros, estructura organizacional, etcétera), se tiene la posibilidad de elaborar el plan estratégico (definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar las responsabilidades, asignar recursos, establecer la forma y periodo para medir los avances). Finalmente, una vez diseñado el plan, debemos responder las siguientes interrogantes: ¿quién lo va a implantar?, ¿cómo lo va a implantar?, ¿cuándo estará implantado?, ¿cuánto va a costar?

Ventajas del plan estratégico:



Limitaciones del plan estratégico:

Demasiada información respecto de la empresa.

Confusión en la ubicación de la información, de acuerdo con los elementos que maneja la matriz.

Predisposición al entorno para la toma de decisiones.

### **Planeación táctica u operativa**

La función directiva se puede dividir en dos tipos: *dirección estratégica*, que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional; y *dirección operacional*, enfocada a toda actividad realizada en los niveles de ejecución. Dada una estructura organizacional, ambos tipos de dirección pueden recaer en las mismas personas.

La dirección estratégica proporciona una guía, establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Actualmente, la tendencia más socorrida es darle mayor atención a este tipo de dirección, argumentando que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico es contar con alternativas de acción que le permitan adaptarse rápidamente a dicho medio, es decir, contar con estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

#### *Concepto e importancia*

Es la transformación de los planes estratégicos en planes más detallados y específicos para cada departamento o sección organizacional, que deben ser llevados a cabo por gerentes medios y estar subordinados a los planes estratégicos. Entre más corta o pormenorizada sea la planeación, será más táctica.

### *Características*

- Es a corto plazo (el tiempo se refleja a través de los programas).
- Su enfoque principal es a nivel departamental.
- Implica un mejor desarrollo y aprovechamiento de recursos (presupuestos).
- Utiliza información interna y externa de la empresa.
- Está encaminada hacia la forma de trabajo (procedimientos).

### *Proceso*

Parte de la labor de la planeación táctica es **traducir en programas y tácticas las estrategias** de alto nivel que se trazaron. Esta traducción consiste en diseñar, establecer y fijar los medios, así como las medidas necesarias de operación para alcanzar los objetivos que se trazaron.

Cada una de las áreas debe comenzar a trabajar en función de la estrategia, pero al mismo tiempo diseñar una propia y específica. Lo anterior nos lleva a que todos los planes de las diferentes áreas (producción, ingeniería, mercadotecnia, etc.), deben coordinarse de forma integral.

El proceso de planeación táctica comienza con la programación y secuencia (procedimientos) de las actividades o tareas que deben realizarse para un proyecto particular, como introducir un nuevo producto o diseñar un sistema de información. En esta dinámica, es necesario detallar bien los planes con el apoyo de diversas herramientas (gráficas de Gantt, diagramas de red, rutas críticas, etc.).

Además, mediante la coordinación de los esfuerzos de los grupos de trabajo, se tendrá un panorama completo del programa que se emprenderá y de la forma como se va a operar.

### *Metodología*

A continuación se presenta la metodología a seguir en la planeación táctica:

**Definición del programa operativo.** Es un conjunto de elementos (metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, secuencia de acciones requeridas programadas cronológicamente, recursos, etc.) para seguir un curso de acción determinado, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.

**Actividades.** Agrupan un número de acciones específicas que habrán de emprenderse para el cumplimiento de las metas. Para la organización de estas actividades, es recomendable apoyarse en métodos de planeación gráficos, como PERT, CPM o Gantt, entre otros. De éstos, posiblemente el de Gantt resulte más sencillo para los miembros de una organización.

**Diagramación de la planeación y programación.** Se basa en la identificación, ordenamiento y determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende un programa. Estos datos quedan plasmados en forma gráfica mediante un diagrama de barras.

**Presupuestos.** En términos generales, es un plan de ingresos y egresos (o ambos), de dinero, personal, artículos de consumo, inventarios, ventas, etcétera. Es importante que los presupuestos se formulen en forma cuidadosa y realista, pues de ello depende su utilidad dentro del plan. Como ocurre con todos los elementos de un ejercicio de planeación, al inicio no es fácil formular los presupuestos.



Por eso, en las primeras versiones pueden intervenir muchos cálculos imaginarios, pero las subsecuentes serán más fáciles, ya que los anteriores habrán proporcionado una base de experiencia.

**Indicadores.** Dentro del proceso de planeación, es de gran importancia asociar indicadores con el fin de medir desempeños de los distintos elementos del plan estratégico en su fase de operación. Asociadas a los indicadores se encuentran las normas, cuyo objetivo es proporcionar un punto de referencia que permita comparar los valores arrojados por los indicadores y estar en la posibilidad de emitir un juicio sobre el desempeño del plan.

**Seguimiento y evaluación.** El seguimiento es el elemento que ayuda a valorar el grado y ritmo de avance en el desarrollo de las distintas actividades, así como del plan estratégico como un todo. Y la evaluación está enfocada a medir el desempeño y efectividad del plan, y es una interpretación de los resultados de los indicadores y normas correspondientes.

### Ventajas y limitaciones



## 6.2 Principales tipos de estrategias y políticas

En una planeación estratégica, es indispensable conocer los **diversos niveles de estrategias** que se pueden presentar en la organización. Además, se debe considerar el alineamiento de objetivos entre los individuos que la integran y la propia organización. En la medida que éstos se interrelacionen de la mejor manera, más efectiva será la planeación y podrá adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

### **Estrategia a nivel personal**

Se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en forma individual. Sin duda, en la organización no se puede lograr nada si en forma individual no se alcanzan los objetivos establecidos para cada uno de los puestos. Uno de los principios más importantes, desde Adam Smith o Henri Fayol, etcétera, es la **división del trabajo**: asignar la tarea a los individuos en la organización, es siempre necesario. Y en función de eso, el trabajo individual es importante. La estrategia a nivel personal define la base de la estrategia de la organización.

### **Estrategia a nivel funcional**

Esta se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las **áreas funcionales**, que comúnmente se han considerado a la Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Sistemas. La estrategia funcional está conformada por las estrategias personales. Se ha considerado que la organización es un sistema y como todo sistema está compuesto de subsistemas, estos en la organización están representados por las áreas funcionales y para lograr

que las áreas alcancen sus planes se requiere que los individuos que las conforman, tengan muy claro sus funciones y los procedimientos no sólo por escrito, a través de las descripciones de puesto, sino que también en el **ejercicio laboral**, desde luego, basado en la estrategia o en el conjunto de estrategias que se fijaron para alcanzar los planes del área específica.

Ejemplos de preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización:

<b>Recursos Humanos</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se acerca la organización a los posibles candidatos?</li> <li>• ¿Qué métodos se podrán utilizar para seleccionar a los candidatos?</li> <li>• ¿Cuál será la mejor forma para contratar al personal?</li> <li>• ¿Qué cursos definir para capacitar al personal?</li> <li>• Etcétera</li> </ul>
<b>Finanzas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué formas de financiamiento puede obtener la organización?</li> <li>• ¿Qué políticas para otorgar crédito a los clientes puede definir la organización?</li> </ul>
<b>Mercadotecnia</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué medios serán los más adecuados para realizar la publicidad?</li> <li>• ¿A qué mercado orientar la publicidad?</li> <li>• ¿Qué estrategia de precios fijar a lo largo de la vida del producto?</li> <li>• ¿Qué canal de distribución se deberá utilizar?</li> </ul>
<b>Producción</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo deben de seleccionarse los proveedores?</li> <li>• ¿Cómo fijar la política de compras de la organización?</li> <li>• ¿Qué procesos deben cambiarse?</li> <li>• ¿Qué control de inventarios debe ser el mejor?</li> </ul>
<b>Sistemas</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo definir los sistemas de la organización?</li> <li>• ¿En qué tiempo se debe cambiar la tecnología?</li> <li>• ¿Qué software debe de tener la organización?</li> </ul>

## Estrategia a nivel de negocios

Los planes y estrategias funcionales deben apoyar los del nivel de negocios, aplicados para establecer una ventaja frente a la competencia y diferenciarse de ella. Puede ser liderazgo en costos, diferenciación de los productos o servicios, u otra estrategia que permita una mayor penetración en el mercado, etc. En este orden, se pueden formular estas preguntas para encauzar las estrategias en este nivel:

- ¿Quiénes son nuestros competidores directos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué aspectos de los productos o servicios que ofrecemos valoran nuestros clientes?

Asimismo, se debe plantear cuál será la estrategia a nivel global. Como sabemos, la globalización es el intercambio comercial de servicios, ideas, personas, etc, que existe en momento real entre varios países. En este sentido, la estrategia para darse a conocer en la aldea global será muy importante.

## Estrategias de nivel global

TIPO DE ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
<b>Exportación</b>	Consiste en mantener instalaciones en el país de origen y transferir bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros.
<b>Licencias</b>	Consiste en que la empresa (licenciador) de un país otorgue a otras empresas nacionales o extranjeras (concesionarios) el derecho de usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de regalías o cuotas.

<b>Franquicias</b>	Una organización matriz (franquiciante) concede a otras compañías o individuos (franquiciarios) los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios.
<b>Alianzas</b>	Acuerdos con otras compañías para sumar recursos materiales, financieros y humanos, y alcanzar así metas comunes. Son negocios en participación que comprenden acciones tomadas internacionalmente por dos o más empresas que contribuyen al acuerdo de aportar cierta cantidad de recursos.
<b>Multinacional</b>	Ajustar productos, servicios y prácticas a países o regiones específicas.
<b>Global</b>	Congruencia mundial en materia de operaciones, estandarización y bajos costos relativos.

Al fijar una estrategia global, lo más importante es determinar en qué mercados se va a competir, y si es la adecuada, se pueden reducir costos, tener más penetración en los mercados, mayor ventaja competitiva y gran calidad de los productos o servicios. Una de las formas para bajar costos es la economía en escala, es decir, producir por volumen (como las maquilas), aunque su desventaja está en los gastos administrativos altos, además de que la estandarización puede provocar que los clientes no estén contentos con el producto.

### **Estrategias a nivel corporativo**

La estrategia corporativa es muy importante, sobre todo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. En este punto, es necesario diferenciar entre monopolio y oligopolio. El primero es el poder de una organización para concentrar en ella el mercado (en ninguna parte del mundo es aceptado, porque genera una competencia desleal); y el segundo consiste en compartir el poder del mercado en manos de unos cuantos.

En este sentido, las organizaciones pueden asociarse entre sí para formar las siguientes estrategias corporativas.

<b>Una organización con una organización forma un</b>	<b>Grupo</b>
Un grupo con un grupo forman un	<i>Pool</i>
Un <i>pool</i> con un <i>pool</i> forman un	Cartel
Un cartel con un cartel forman un	<i>Trust</i>
Un <i>trust</i> con un <i>trust</i> forman un	<i> Holding</i>
Un <i>holding</i> con un <i>holding</i> forman un	Consortio

Es importante considerar que estas estrategias producen acciones financieras determinadas, como los precios de transferencia.

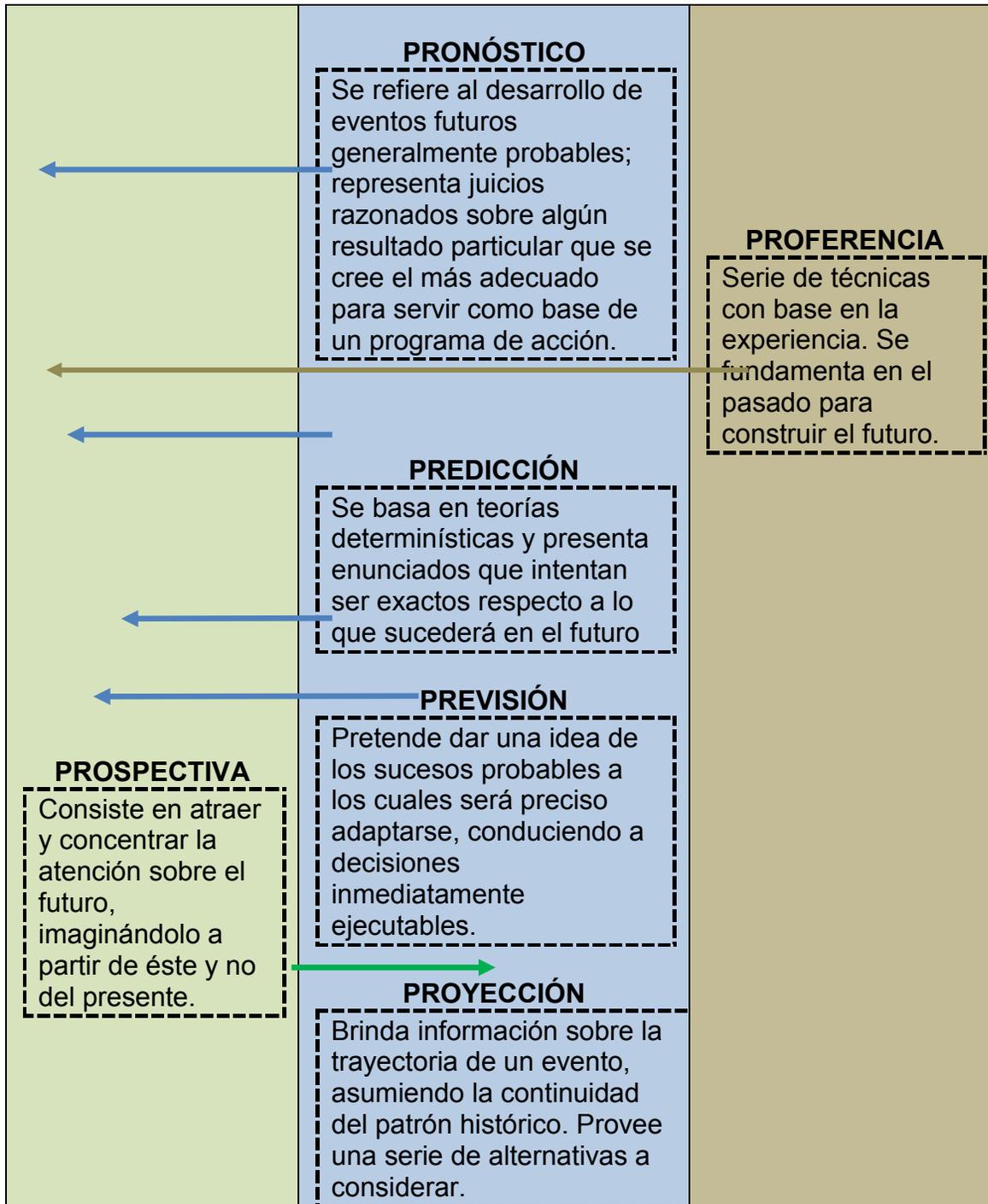
## 6.3 Análisis situacional

Una vez que se alinearon los objetivos de la organización y los individuos que la integran, se deben tomar en cuenta el análisis estratégico y las decisiones estratégicas consecuentes. Es lo que abordamos en los siguientes apartados.

### **Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)**

La prospectiva de una organización se podrá realizar con información veraz, completa y confiable obtenida al advertir las oportunidades y amenazas que se tienen para la mejor toma de decisiones. Las estrategias no pueden surgir como magia, éstas provienen del entorno, y para ello hay que analizarlo. Hay diversas formas de conocer la información del pasado, presente y futuro. En este contexto, el siguiente cuadro presenta algunos conceptos que nos permiten conocer el entorno.

Vías de aproximación al futuro (Miklos, 1991, p. 41)



“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global” (Dess y Lumpkin, 2003, p. 42). Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, exponemos una explicación del mismo.

### Ámbitos y aspectos a considerar en el análisis del entorno

ÁMBITO O ENTORNO	EXPLICACIÓN
Demográfico	<p>Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad. Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Edad de la población</li> <li>b) Los niveles de riqueza</li> <li>c) Composición étnica</li> <li>d) Distribución geográfica de la población</li> <li>e) Población femenina</li> <li>f) Población masculina</li> </ul>
Sociocultural	<p>Éste tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad que va dirigido el producto o servicio, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) población económicamente activa</li> <li>b) población económicamente activa femenina y masculina</li> <li>c) ingresos de la población</li> <li>d) nivel escolar de la población</li> <li>e) organizaciones (número)</li> <li>f) familia extensa y nuclear</li> <li>g) preocupación por el ambiente</li> </ul>
Político/legal	<p>Éste se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización. Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización. (Civiles, laborales, etc.) Aquí es muy importante consultar análisis políticos de periódicos, etc.</p>

---

Tecnológico	Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como Internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver la contaminación, investigaciones, etc.
Económico	Este punto tiene que ver con los indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índices de desempleo, índice de precios al consumidor, etc.
Global	Todo aquello que tenga que ver con la materia prima, mano de obra, profesionales técnicos, incremento de comercio global, etc.

---

### **Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)**

Este análisis es sobre los factores internos de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Según Dess (Dess y Lumpkin, 2003, p. 81), si se estudia la cadena de valor propuesta por Michael Porter (2002, p. 58) (que entiende como una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla), se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización. Las actividades primarias son la logística interna (actividades relacionadas con la ubicación de las instalaciones), producción, logística externa, *marketing* y ventas, servicios, actividades de apoyo, compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa. Si se analizan todas estas actividades en la organización, especificando las que se consideren fortalezas y debilidades, se estaría examinando la situación interna de la organización.

### Matriz DOFA (Impacto Cruzado)

La matriz FODA tiene diversas connotaciones en cada una de sus siglas: DOFA, FADO. F simboliza fortaleza; O, oportunidades; D, debilidades; y A, amenazas. Se conoce también como SWOT o TWOS, por sus siglas en inglés (S, *strength*; W, *weaknesses*; O, *opportunities*; y T, *threats*).

Lo importante de esta matriz es el estudio que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizarla. Unos sólo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros lo hacen en función del entorno PEST (político, económico, social y tecnológico). Y algunos lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y el FODA.

**Características del FODA**

FACTORES INTERNOS		
	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES EXTERNAS	FO	DO
Consideremos también los riesgos	Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia.	Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo.
AMENAZAS EXTERNAS	FA	DA
Lo que se considera está mejor la Competencia.	Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo.	Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización porque la competencia es mejor.

Las condiciones de una organización y del entorno cambian constantemente. Si se pretende conocer sus fortalezas y debilidades, se puede repasar cada una de las etapas del proceso administrativo en relación con las áreas funcionales de la organización que se quiera analizar con el FODA. Por ejemplo:

• Precios	• Selección de personal
• Recurso humano especializado	• Capacitación
• Conocimientos, habilidades y actitudes	• Tramo de control
• Características del producto	• Delegación
• Apoyo	• Valores compartidos
• Presupuesto	• Clima organizacional
• Aplicación del presupuesto	• Normatividad
• Promoción y publicidad	• Comunicación de tareas
• Ventas	• Solución de conflictos
• Clientes	• Comercialización
• Elaboración de programas	• Equipo insuficiente
• Equipo adecuado	• Estructura
• Funciones	• Autoridad
• Procesos	• Responsabilidad
• Reglamentos	• Misión
• Manuales	• Visión
• Liderazgo	• Logística
• Sentimientos de identidad	• Compras
• Coordinación entre áreas	• Inventario

Se hace un análisis diagnóstico en cada uno de estos puntos y según ayuden al cumplimiento de la misión y visión se considerarán fortalezas o debilidades; lo mismo se hace con cada organización que se juzgue competencia directa o indirecta, sólo que se tomarán en cuenta oportunidades y amenazas.

Luego, se analiza el entorno, todo lo que puede afectar a la organización y en lo cual no tiene influencia para su acontecer (por ejemplo, aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, científicos, laborales, legales, religiosos, ecológicos, etc.). Las fortalezas y debilidades corresponden a las cualidades y defectos que tiene internamente la organización, es decir, en qué está y en qué se distingue de las demás.

En cuanto a las oportunidades y amenazas en relación con la competencia, tienen aciertos y fallas, por lo que la organización debe aprovechar esta información para ser mejor que la competencia. Las oportunidades, por tanto, serán para dicha organización fallas de la competencia. Es aquí donde la organización debe fortalecerse para obtener una ventaja respecto a la competencia. Las amenazas, como su nombre lo indica, representan los aciertos de los competidores, de aquí que resulta indispensable conocer esas fortalezas, para prevenir en la organización los embates de sus acciones.

Hay otras formas de realizar el análisis interno y el entorno de la organización. La matriz de participación y de crecimiento (*Boston Consulting Group*). El *Balance Scorecard*, en el que a través de diversos factores de la organización, fundamentalmente el financiero, se realiza un análisis general de la organización y su impacto en el mercado. O el diamante o las cinco fuerzas competitivas de Porter, herramienta que permite valorar el impacto de la organización en relación con la competencia y que sugiere la existencia de razones inherentes a cada región para explicar que unos países u organizaciones sean más competitivos que otros.

Asimismo, la propuesta de Porter considera cuatro aspectos que convergen en la competencia: proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos.

### **Tipos de estrategia**

Hay dos grandes estrategias: diversificación y expansión. La primera no busca concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio; e implica las “direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales”.

Todo sistema organizacional tiene varios elementos: entradas, representadas por los proveedores, e insumos; y los procesos de transformación y salidas, o sea, proveedores y clientes. Considerando lo anterior, las estrategias de integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia delante, hacia atrás y horizontalmente.

#### Hacia delante

Se presenta cuando una organización adquiere las empresas que distribuyen su producto (tangible o intangible) con el ánimo de disminuir costos (estrategia genérica de Porter).

#### Hacia atrás

Se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos.

#### Horizontalmente

Se presenta si adquieren las empresas que constituyen la competencia.



## RESUMEN DE LA UNIDAD

Hace algunos años se le prestaba mayor atención a la planeación operacional, es decir, se ponía énfasis en la forma como debían usarse de manera eficiente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia es darle relevancia a la **planeación estratégica**, considerando que lo importante para que una organización se desarrolle sanamente en un medio como el actual, tan dinámico, es contar con **posibilidades de acción** que le permitan adaptarse pronto al medio: establecer estrategias que puedan implantarse de forma eficiente. Así, la planeación estratégica posibilita a los directivos tener una visión a largo plazo y buscar la mejor estrategia para llevar a la empresa por un camino adecuado, y que pueda adaptarla de manera óptima al medio que la rodea (impactos sociales, tecnológicos, económicos, etcétera) y responder de manera eficiente.

La planeación estratégica se compone de varios elementos en común. En primer lugar, está el concepto **ambiente**: condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder, y que pueden ser negativas (amenazas) o positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer **metas u objetivos** básicos, en este orden hallamos diferentes políticas de estrategia, como la **diversificación** y la **expansión** (la primera es una estrategia que no busca concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio). Finalmente, al hacer una planeación, es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización; y una vez que se alinearon los objetivos de la organización y los individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: el **análisis estratégico** y las **decisiones estratégicas** consecuentes.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Almeida (1994)	Planeación estratégica	16-29
Corona (2001)	1	1-3
	2	33-43
Robbins y De Cenzo (2009)	3	80-90
Toirac (2002)	Proyección estratégica	25-30



## Unidad 7

# Ética y responsabilidad social de las empresas y de los administradores



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno determine y razone la importancia de la ética y responsabilidad social de las empresas y comprenda su actuar como promotor y administrador en las organizaciones de dichos temas.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 HORAS)**

### **7. Ética y responsabilidad social de las empresas y de los administradores**

7.1 Definición de ética

7.2 La ética en la administración

7.3 La ética en el contexto internacional

7.4 Responsabilidad social en las organizaciones

7.5 Temas de responsabilidad social y ética en el mundo actual



## INTRODUCCIÓN

En esta unidad, abordaremos un conjunto de conceptos que nos permitirán valorar nuestras actitudes ante la vida y nuestros semejantes, así como las relaciones entre los individuos y las estructuras sociales. La ética y la responsabilidad social son dos aspectos inherentes al tema empresarial. La primera no es sólo un código moral, sino también una estructura de confianza, cultura y responsabilidad en los procesos directivos como la toma de decisiones; rompe las barreras disciplinarias; forma parte de la agenda de muchas empresas a nivel nacional y multinacional, y se convierte en un estándar de producción y servicios. Así, con base en la ética y la responsabilidad social, las empresas muestran una mayor conciencia de respeto a los individuos y los recursos naturales, y un compromiso con el futuro de la sociedad mundial.

## 7.1 Definición de ética

Hoy día, las organizaciones requieren no sólo un mayor nivel de conocimiento y técnica de sus integrantes, sino también más **independencia**, **autosuficiencia**, **autoconfianza** e **iniciativa**. Además, un rasgo básico que las distingue es su estructura para la toma de decisiones: cada integrante toma decisiones que afectan tanto su propia vida como la de todos los grupos vinculados con la organización (trabajadores, consumidores, inversionistas, ciudadanos, etc.), que requieren particular atención.



Como ciencia que estudia los actos morales, la ética puede ser muy compleja, con sus numerosos enfoques y teorías, sobre todo para quienes desconocen el tema, pero no por ello debe ser descuidada o menospreciada en la práctica empresarial. Es bien sabido que la ética (del griego *ethos*, 'costumbre o conducta') y la moral (del latín *moras*, 'costumbre') reivindican los valores en nuestra sociedad.

## 7.2 La ética en la administración

El proceso de reflexión ética posibilita tomar tales decisiones porque ayuda a tener **conciencia de los juicios de valor** y los supuestos que operan de modo implícito en esta dinámica.

Un directivo no debe limitarse al aspecto cuantitativo en la toma de decisiones (si producirán ganancias u oportunidades de crecimiento a la empresa), sino también la prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etcétera; y las repercusiones que tendrán en los trabajadores. Pero el **comportamiento ético** no es exclusivo de los directivos, también compete a los demás integrantes, ya que todos y cada uno influyen en la productividad organizacional.

Un aspecto importante del comportamiento ético es la **reputación** o imagen de los miembros de una organización, y de ésta en cuanto tal. En este orden, son comunes frases como “No hagas tratos con él, es muy corrupto”, “Mejor no entres a trabajar en esa empresa, tratan muy mal al personal”, “Si no eres amigo del gerente, te pagan menos”, “No compres en esa empresa, a cada rato te dan gato por liebre en lo que venden, o viene con menor peso”; o “Con él no tienes problema, es muy recto en sus tratos”... De lo anterior podemos inferir la importancia de la reputación de una empresa y sus miembros; tal vez un excelente trabajador que desee colaborar con nosotros, se desmotive ante nuestra reputación y prefiere laborar en la competencia.

Las **normas éticas** de una empresa están determinadas por los ejecutivos que la componen, apoyados en los expertos en ética de los negocios. En este sentido, aunque hay diversos enfoques, se deben considerar tres rubros:



Si bien las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un **código de ética** puede ser de gran utilidad, pues indicará los parámetros de actuación a cada integrante de los grupos de trabajo, y conformará guías de apoyo en la toma de decisiones en aquellos problemas que conllevan un alto contenido ético.

Así, el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto empresa como trabajadores, y puede lograr una **lealtad a la organización**, tanto de empleados como de clientes.

## 7.3 La ética en el contexto internacional

Hoy día, la ética deja de ser un concepto exclusivo de las aulas y se convierte en una disciplina social obligatoria en todo contexto organizacional económico, social o político, en los ámbitos nacional e internacional. La ONU, por ejemplo, se ha dado a la tarea de impulsar una conciencia ética universal a través de consensos, compromisos y responsabilidades con un enfoque común, que permitan crear y fortalecer una conducta universal entre los países que conforman esta organización.

Un caso de estas propuestas globales sobre ética internacional es aplicable a la propiedad intelectual de las obras tanto musicales como literarias, así como en programas para computadoras, diseños de accesorios, ropa, marcas, etc... La ética se concreta en una actitud de respeto y reconocimiento hacia el esfuerzo de cada país por sus productos, fruto del compromiso interno y desarrollo de su capital intelectual y humano.



## 7.4 Responsabilidad social en las organizaciones



El concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en la década de 1970, y era considerado muy polémico.

Entonces, el economista **Milton Friedman** aseveró que las empresas por sí solas no tienen ninguna responsabilidad social, sino que éste es un término aplicado a los colaboradores de las mismas.

Es decir, todos los empleados son responsables del buen manejo de los recursos de la empresa; y cada administrador, desde el nivel más alto al más bajo, debe comprometerse con su personal y con los intereses del empleador: es responsable de maximizar las utilidades en forma legal y ética. Afirmó, asimismo, que todo gasto aplicado por la empresa en pos de las necesidades de la sociedad se convierte en un despilfarro.

Sin embargo, la responsabilidad social ya no es un precepto capitalista que beneficia al inversionista, ni sinónimo de actos de bondad y prestigio social de magnates industriales (pretexto para hacer eventos sociales de magnitud y ayudar a las clases desprotegidas). Se ha convertido en un acto corriente, en renglón importante en la agenda diaria de las empresas altamente competitivas.

Y algunos la definen como un gran compromiso hacia la **acción de la mejora continúa** de la empresa, que respeta el escenario donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones.

En la práctica, la responsabilidad social responde a un conjunto integral de programas y políticas en los ámbitos interno y externo, así como en la transparencia de los actos de la empresa. De modo que la empresa debe practicarla como una convicción y no como una obligación.

Contemporáneos como **Peter Drucker** afirman que la responsabilidad social puede conducir a las empresas y empresarios a un auténtico interés por la sociedad. La calidad de vida debe incumbir a las organizaciones; es importante que éstas se anticipen a los problemas sociales, especialmente aquellos que surgen por las actividades que realizan.

## 7.5 Temas de responsabilidad social y ética en el mundo actual

### Los referentes al ámbito interno de la empresa

Evaluación de todos los procesos de decisión y sus implicaciones o efectos sobre el medio ambiente organizacional interno de las empresas: empleados, trabajadores, accionistas y *staff*.

### Los referentes al ámbito externo de la empresa

Lo referente al medio ambiente organizacional externo: proveedores, distribuidores, comunidad en general, gobierno, competencia, sindicatos, confederaciones, etcétera.

Finalmente, hallamos temas que no se relacionan directamente con las actividades de la empresa, pero forman parte de la realidad: condiciones políticas, económicas y sociales de países en donde sus productos o servicios puedan tener alguna influencia. Por ejemplo, la situación concreta en el Medio Oriente, tragedias en Japón, represalias en Libia, etcétera.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad hemos abordado dos conceptos que nacen dentro de la práctica y reflexión humana en las organizacionales: la **ética organizacional** y la **responsabilidad social**.

La ética como ciencia que estudia los **actos y valores sociales** tiene un objetivo específico y es el de crear conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en los procesos organizacionales. El comportamiento derivado de una conciencia ética debe manifestarse en todos los niveles de la estructura organizacional, ya que este determina una referencia importante en el logro de los resultados y la reconstrucción del tejido social dentro y fuera de la empresa.

Aunque las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un código de ética puede servir a propósitos muy útiles. El principal valor que se obtendrá es el ofrecer ciertos **parámetros** dentro de los cuales los miembros de ciertos grupos puedan operar.

Los escenarios de los negocios hoy en día van más allá de los límites físicos geográficos, se convierten en **entornos globalizados**, por ello el marco jurídico y la ética organizacional se han vuelto cada vez más complejos, tratando de responder a necesidades diferentes y culturas diversas en el globo terráqueo. En este caso la ética se convierte en una actitud de respeto y reconocimiento hacia el esfuerzo de cada país por sus productos fruto del compromiso interno y desarrollo de su capital intelectual y humano.

La responsabilidad social empresarial al igual que la ética se han convertido en una **inversión social para el desarrollo**, en donde a través del análisis del entorno y la conciencia organizacional han implementado programas que generen compromiso con la comunidad a tal extremo que hoy en día los propios organismos regidores de esta responsabilidad social emitan licencias sociales a las empresas a fin de que puedan operar no solo dentro de un marco legal sino de conciencia social.

La responsabilidad social abarca **diferentes dimensiones** para una empresa: un compromiso con la sociedad, con el medio ambiente biológico, con los clientes y proveedores y con su medio ambiente organizacional interno. Además de eso, enmarcado en un tejido empresarial globalizado. Todo lo cual nos permite comprender la gran tarea de los administradores del futuro, crear no solo riqueza económica sino generar estrategias competitivas en donde la **satisfacción del fin común** sea no simplemente un objetivo más, sino el más importante.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Garza (1995)	18	988-1011
Gestión de Negocios (2010)	Varios artículos	23-42
Hellriegel y Slocum (1998)	7	230-259

# REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## BÁSICA

- Aktouf, Omar. (2010). *La administración entre tradición y renovación*. (4<sup>a</sup> ed.) Cali: Universidad del Valle, Universidad Libre y Artes Gráficas del Valle.
- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. (4<sup>a</sup> ed.) México: Irwin / McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, William H, y otros. (1991). *Introducción a la Administración*. (2<sup>a</sup> ed.) México: Iberoamericano.
- Da Silva, Reinaldo O. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson.
- Daft, Richard I. (2004). *Administración*. (6<sup>a</sup> ed.) México: Thomson.
- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (2001). *Teorías organizacionales y Administración*. (2<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill.
- Hampton, David Jr. (1991). *Administración*. (3<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill.
- Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración*. (7<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill.
- Münch Galindo, Lourdes. (2009). *Fundamentos de Administración*. (8<sup>a</sup> ed.) México: Trillas.
- Pfeffer, Jeffrey. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la administración*. México: Oxford University Press.

- Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. (2007). *Orígenes de la Administración. Tendencias de desarrollo en el siglo XXI*. (2ª ed.) México: Trillas.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. (8ª ed.) México: Prentice Hall.
- Stoner, A.F. y Wankel, Charles. (2001). *Administración*. México: PrenticeHall.

## COMPLEMENTARIA

- Bateman, Thomas S. (2005). *Management: The new competitive landscape*. (6<sup>th</sup> ed.) NY: Irwin / McGraw-Hill.
- Boland, Erick y Hoffer, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*. México: Oxford University Press.
- Claude S., George y Álvarez Medina, M<sup>a</sup>. de Lourdes. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- CONLA. (2004). *Código de ética*. México: Thompson Learning.
- De la Cerda Gastelum, José y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México: Granica.
- Duncan, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*. México: Oxford University Press.
- Fernández Arena, José Antonio. (1992). *Principios administrativos*. (2ª ed.) México: Diana.
- Gibson, James L. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (10ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Hein, Gary; Stephens, Déborah C. y Mc Gregor, Douglas. (2002). *El pensamiento visionario*. México: Oxford University Press.

- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, Jhon W. (2004). *Administración un enfoque basado en competencias*. (9ª ed.) México: Thomson.
- Hesslebein, Frances y otros. (2002). *La organización del futuro*. México: Granica.
- Ibarra Colado, Eduardo y otros. (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Jhonson, Ferry. (2000). *Dirección estratégica*. (5ª ed.) México: Pearson Educación.
- Münch Galindo, Lourdes. (2009). *Administración*. México: Pearson / Prentice Hall.
- Nadcer, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford University Press.
- Nickels, William G. y otros. (2005). *Understanding Business*. (7<sup>th</sup> ed.) NY: McGraw-Hill / Irwin.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Ostroff, Frank. (1999). *La organización horizontal*. México: Oxford University Press.
- Stoner, James A.F. (1996). *Administración*. (6ª ed.) México: Pearson Educación.
- Yeung, Arthur K.; Ulrich, David O.; Nason, Stephen y von Glinow, Mary Ann. (1999). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. México: Oxford University Press.



## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Nota: todos los enlaces, consultados o recuperados, funcionan al 28/08/13  
[dd/mm/aa])

Libros		
Fuente	Capítulos (s) Unidad (es) que soporta	Liga
Amaru Maximiano, Antonio Cesár. (2009). <i>Fundamentos de administración</i> . México: Pearson Educación.	Parte I-Capítulo 1 (U 1) Parte I-Capítulo 3,4,5 (U 2) Parte II-Completo (U 7) Parte III- Capítulo 13 (U 3) Parte III-Capítulo 14 y 16 (U 6) Parte IV-Capítulo 17, 18, 19 (U 3) Parte IV- Capítulo 20 (U 5) Parte V- Capítulo 23, 24,26 (U 3) Parte VI-Capítulo 28 (U 3) Parte VII-Capítulo 33 (U 5)	<a href="http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=61">http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=61</a>
Amaru Maximiano, Antonio Cesár. (2008). <i>Administración para emprendedores</i> . México: Pearson Educación.	Capítulo 1 (U 5) Capítulo 4 (U 6) Capítulo 5 (U 3) Capítulo 6, 7 y 10 (U 4)	<a href="http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=56">http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=56</a>
Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas. <i>Administración de operaciones</i> . (12ª ed.) México: McGraw-Hill.	Sección 1 (U 4)	<a href="http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=85">http://unam.libri.mx/libro.php?libroid=85</a>
Daft, Richard L. (2006) <i>Introducción a la administración</i> . (4ª ed.) México: Thomson.	Capítulos 7, 8 (U 2) Capítulos 5, 6, 12-14 (U 3) Capítulos 2, 3 (U 5) Capítulo 4 (U 7)	<a href="http://go.galegroup.com/ps/i.do?action=interpret&amp;id=GALE 2VGY&amp;v=2.1&amp;u=unam&amp;it=aboutBook&amp;p=GURL&amp;sw=w&amp;authCount=1">http://go.galegroup.com/ps/i.do?action=interpret&amp;id=GALE 2VGY&amp;v=2.1&amp;u=unam&amp;it=aboutBook&amp;p=GURL&amp;sw=w&amp;authCount=1</a>
Guillen Parra Manuel. (2006). <i>Ética en las organizaciones: construyendo confianza</i> . México: Pearson Educación.	Parte I-Capitulo 1 (U,7) Parte II-Capitulo 2 (U,7) Parte IV-Capitulo 7 (U,7)	<a href="http://www.bibliotechnia.com/bibliotechnia20/?aaa=69f02ee0cc90652f73ea1c0ea8ddedfb&amp;option=com_libros&amp;task=preview&amp;id=2614&amp;Itemid=5">http://www.bibliotechnia.com/bibliotechnia20/?aaa=69f02ee0cc90652f73ea1c0ea8ddedfb&amp;option=com_libros&amp;task=preview&amp;id=2614&amp;Itemid=5</a>

<p>Hitt Michael; Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert. (2007). <i>Administración estratégica</i>. México: Cengage Learning.</p>	<p>Parte I- Capítulo 1 (U 6) Parte II-Completo (U 6)</p>	<p><a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=494">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=494</a></p>
<p>Münch Galindo. (2010). <i>Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo</i>. México: Pretince Hall</p>	<p>Capitulo 1 y 8 (U,2) Capitulo 2, 3, 4, 6 7 7 (U,3)</p>	<p><a href="http://www.bibliotechnia.com/bibliotechnia20/index.php?option=com_libros&amp;task=preview&amp;id=5039&amp;Itemid=5">http://www.bibliotechnia.com/bibliotechnia20/index.php?option=com_libros&amp;task=preview&amp;id=5039&amp;Itemid=5</a></p>
<p>Jhones, Gareth R. (2008). <i>Teoría organizacional: Historia del pensamiento administrativo</i>. (5ª ed.) México: Pearson Educación.</p>	<p>Parte I-Capítulo 1 (U 1) Parte I-Capítulo 1 (U 2)</p>	<p><a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=46">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=46</a></p>
<p>Koontz. (2007). <i>Elementos de administración</i>. (7ª ed.) México: McGraw-Hill.</p>	<p>Parte I-Capitulo 1 (U,1 y U,2) Parte I-Capitulo 2 (U,7) Parte I-Capitulo 3 (U,5) Parte II-Capitulo 4 (U,3) Parte III-Capitulo 7 y 8 (U,3) Parte V-Capitulo 15,16,17,18 (U,3)</p>	<p><a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=110#">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=110#</a></p>
<p>Kotler Philip. (2008). <i>Fundamentos de marketing</i>. (8ª ed.) México: Pearson Eucación.</p>	<p>Parte I-Capítulo 1 (U 4)</p>	<p><a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=4">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=4</a></p>
<p>Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas Marroquín, José Antonio. (2007). <i>Ética en las organizaciones</i>. México: McGraw-Hill.</p>	<p>Capítulos 1 y 2 (U 7)</p>	<p><a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=114">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=114</a></p>



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**