



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

Licenciatura en Informática

# Administración



**Apunte  
electrónico**



# COLABORADORES

## **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**

Lic. Pedagogía. María Cristina Rico León

## **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. Surgimiento y evolución de la teoría administración     | 8         |
| 3. Funciones de la administración o proceso Administrativo | 12        |
| 4. Principales áreas funcionales de la organización        | 12        |
| 5. La Administración en el entorno global                  | 8         |
| 6. Fundamentos de la administración Estratégica            | 8         |
| 7. Ética y responsabilidad social empresarial              | 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 contador, 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.

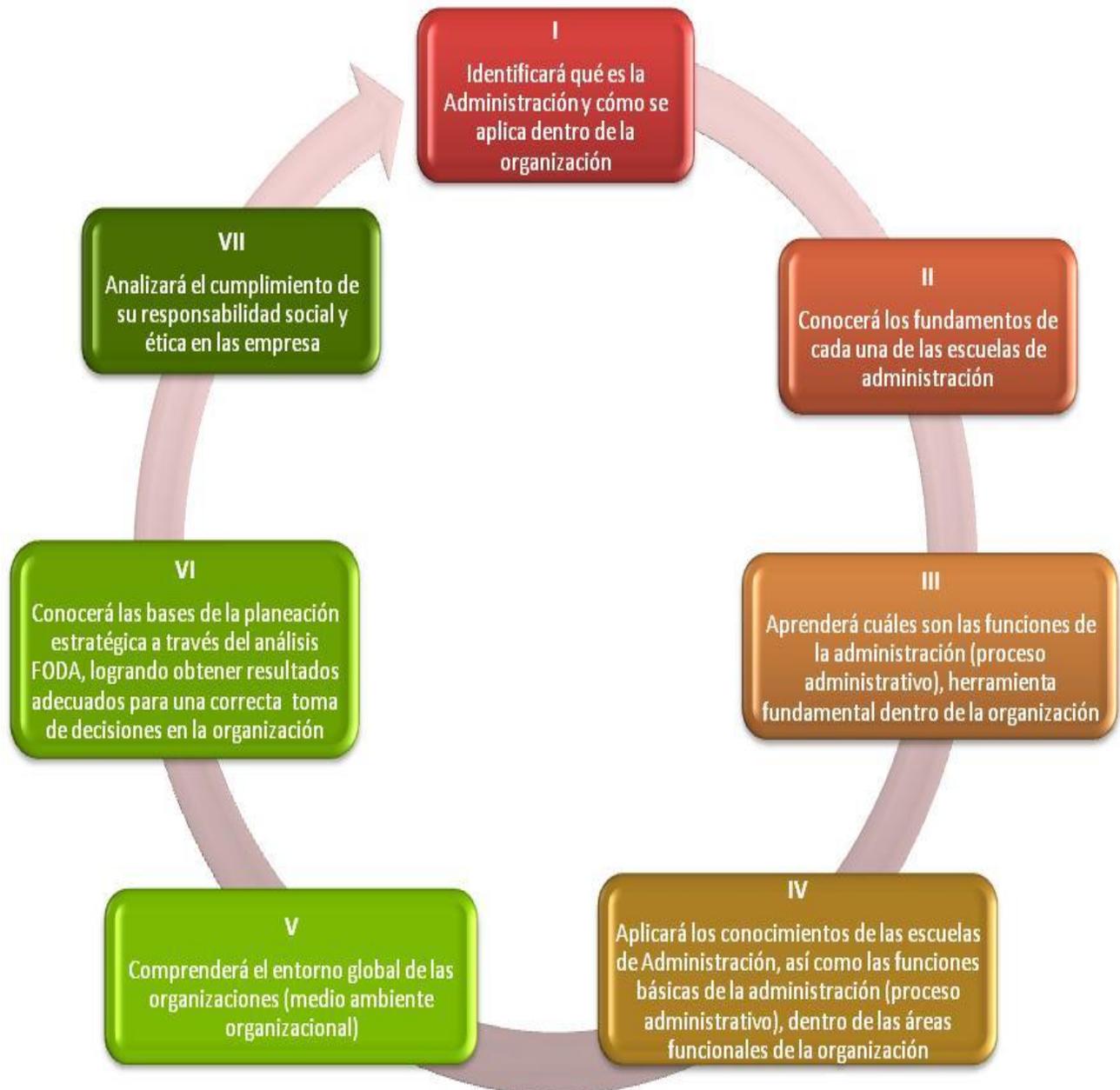
En la **Unidad 5** conocerás la mecánica general del proceso de globalización en el cual están inmersas las empresas del siglo XXI, así como los factores que influyen en dicha práctica: cultura organizacional, administración internacional, ambiente tecnológico y ecológico. Por último se abordará el tema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

(8 HORAS)

### 1. La administración y las organizaciones

1.1. Definición de administración

1.2. Definición de administrador

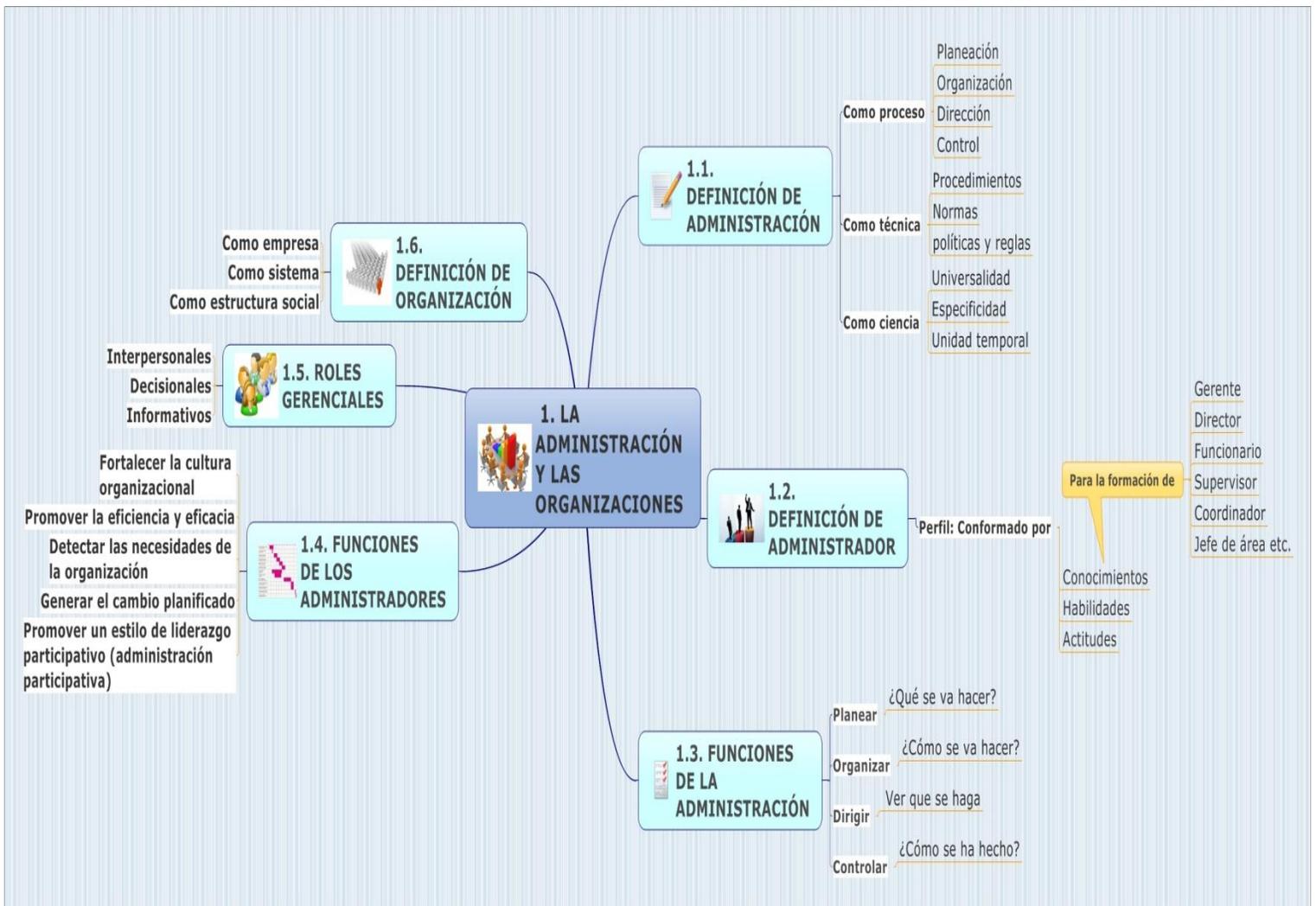
1.3. Funciones de la administración

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 contador 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:



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,

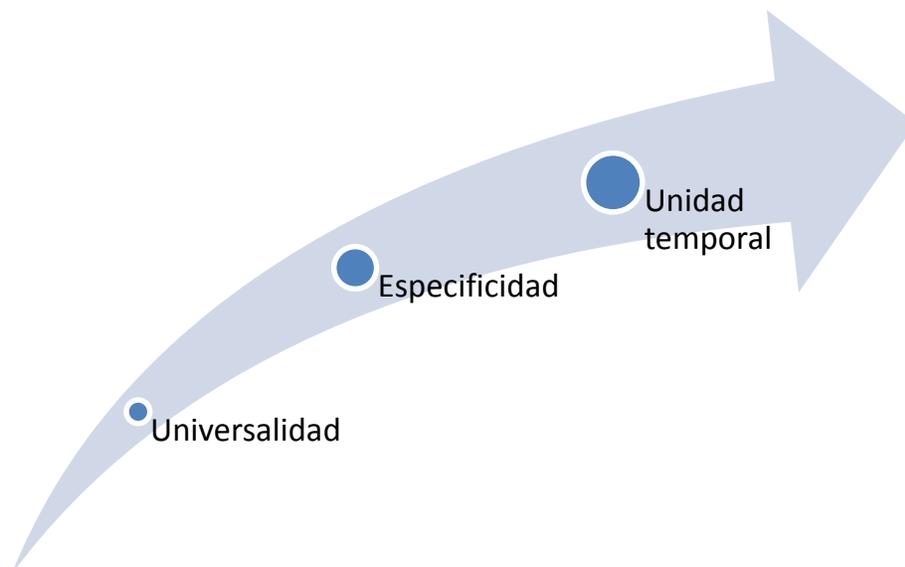
enfoques, porque la administración se aplica de manera universal pero cada individuo y organización la adaptan a sus necesidades y entornos.

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.

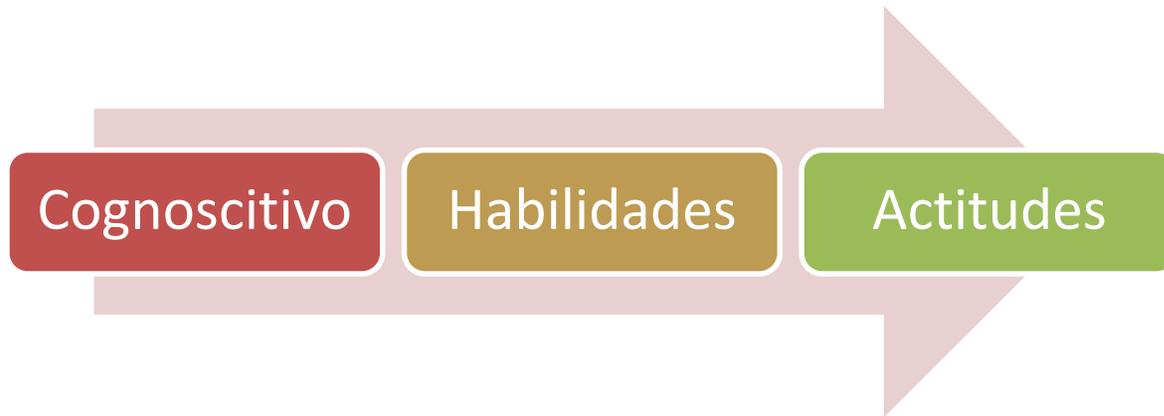
El papel que desempeña un administrador en las organizaciones es básico y sobre él recaen un sinnúmero de responsabilidades; por supuesto, sus funciones varían de acuerdo al nivel jerárquico que ocupe; sus compromisos, siempre deben mantener un equilibrio, es decir, estar orientados hacia los objetivos 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:

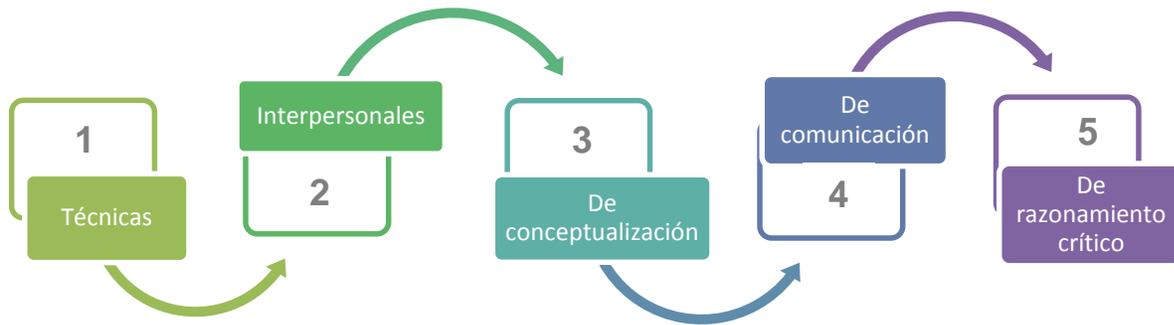
Es importante recalcar que el **administrador es un profesional** que ha sido formado, entrenado y capacitado para enfrentar todas las vicisitudes organizacionales.

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, diagnostica situaciones, mide los 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 • El administrador imprime dirección y rumbo a las organizaciones
- 5 • El administrador imprime dirección y rumbo a las organizaciones
- 6 • Procura que las relaciones interpersonales del grupo se basen en el respeto y la solidaridad
- 7 • Promueve liderazgo en las personas dentro del contexto organizacional
- 8 • Toma decisiones con respecto a los recursos y estrategias a seguir
- 9 • Es punto de referencia para mejorar las condiciones ambientales y de sustentabilidad
- 10 • Es la fuerza y el poder de las organizaciones
- 11 • Es generador y promotor de la cultura organizacional
- 12 • Desarrolla capacidades entre sus colaboradores y busca la calidad y competitividad de sus empresas en un entorno globalizado
- 13 • 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:

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

**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, resultados, etc., de la organización. Sirve como experto en la industria de la organización.  | Llevar a cabo reuniones de consejo y proporcionar 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

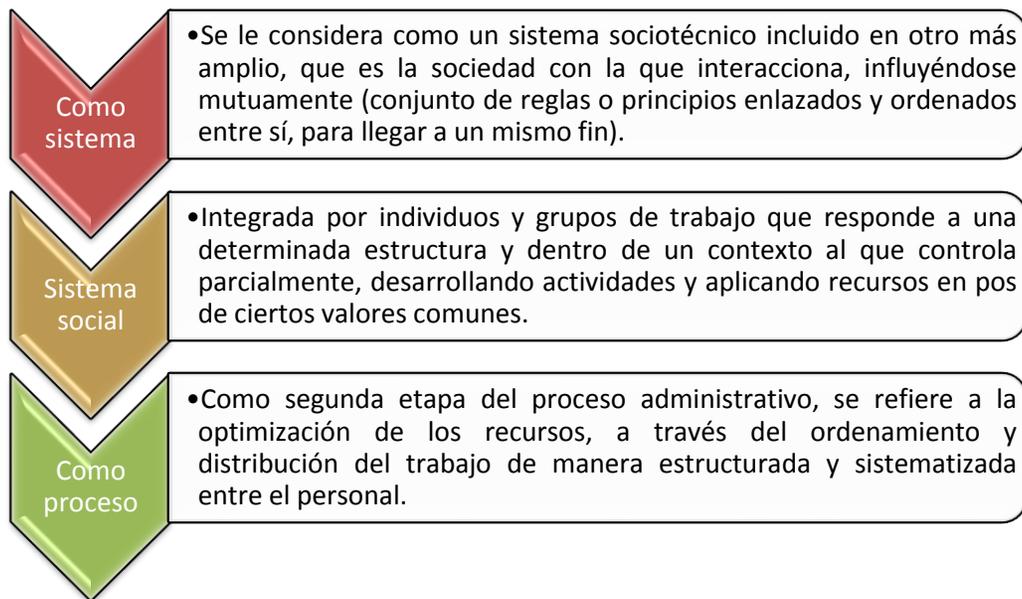
Amita Etzioni en su obra “La organización Moderna”, escrita en los años 60 del siglo pasado, hace referencia a la siguiente frase: “la sociedad es una sociedad organizacional” (Ríos Szalay & Paniagua Aduna, 2002, p. 128)<sup>2</sup>. Siendo así, vale la pena hacer un análisis y reflexión sobre la existencia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

---

<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.



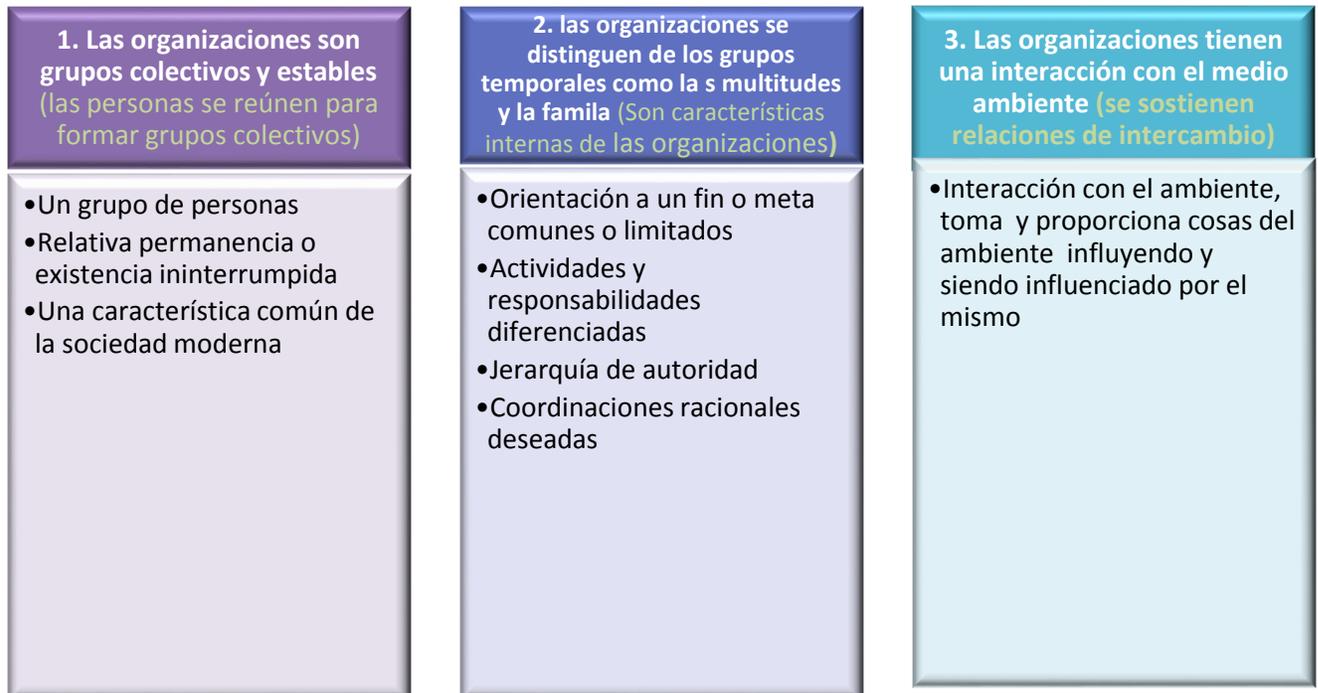
#### Gráfico 1.4. Conceptualización de las organizaciones

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<sup>4</sup>” 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:

<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



**Gráfico 1.5. Características de las organizaciones**

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.**

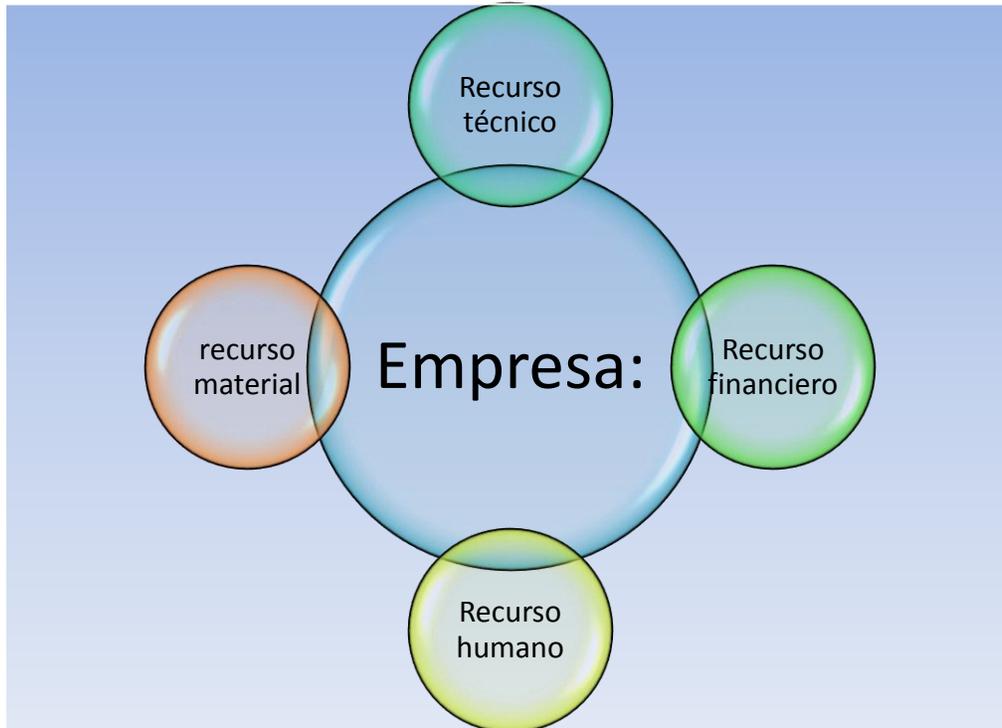
A la empresa se le puede definir como:

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.

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.

---

<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 fundamento para armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores



**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**

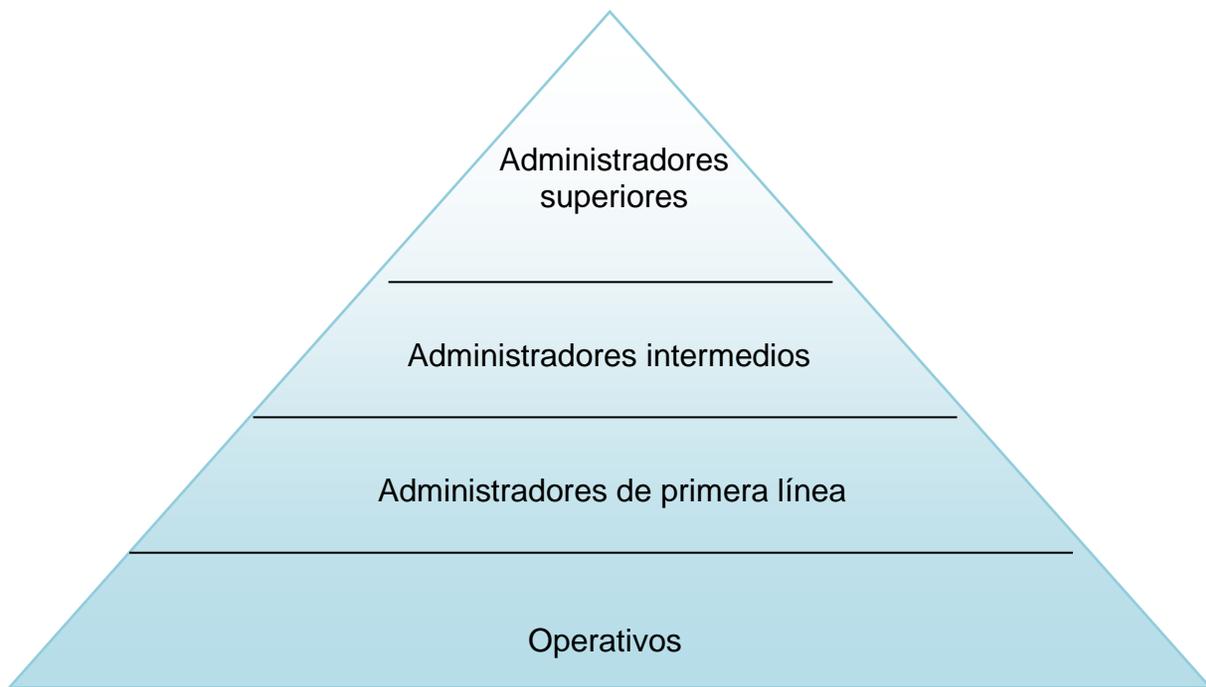
Por esta razón es que Stephen P. Robbins, concibe a la organización como un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico.<sup>8</sup> En este sentido una escuela o universidad es una organización; lo mismo las dependencias gubernamentales, iglesias, empresa, la gasolinera 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 dirigir las, 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; específica, 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

Al culminar el aprendizaje de la unidad, comprenderás el surgimiento y evolución de la Teoría Administrativa, a través del conocimiento de las principales corrientes o escuelas.

## TEMARIO DETALLADO

(8 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 aguerrida (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.

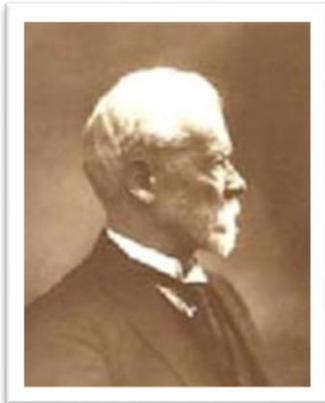
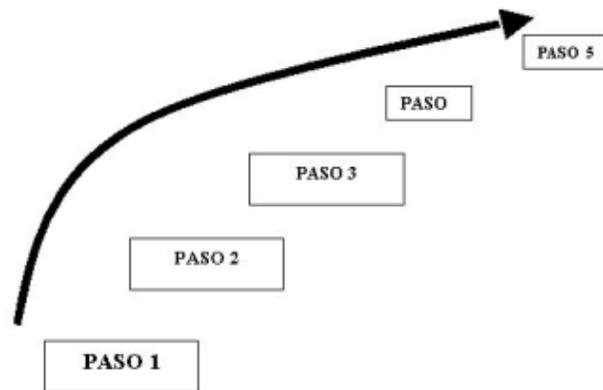
Entonces surgieron conceptos como la “división del trabajo” (división de actividades de carácter intelectual y operativo). Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse en fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración, etcétera. 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.

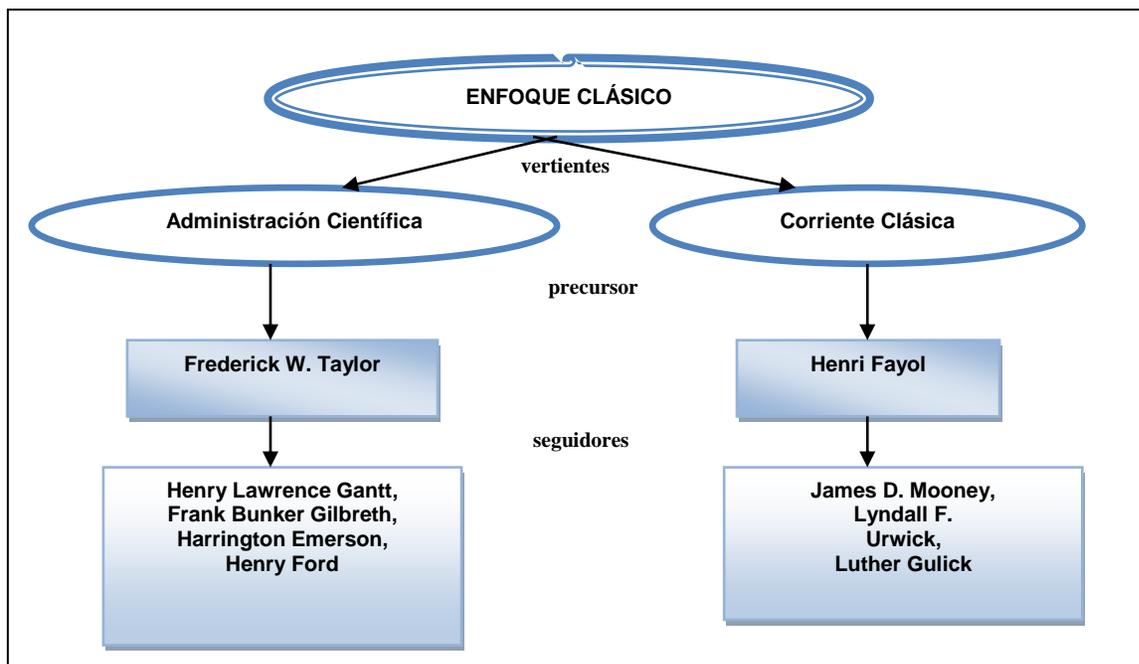


La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (Francia) y a un grupo de seguidores encauzados a estudiar a fondo las organizaciones. Esta escuela, la **corriente Clásica**, estaba integrada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época: el mismo Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick,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

### 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:

Relaciones Humanas



Neohumanorrelacionismo  
(o Teoría del Comportamiento)



Administración por Objetivos



Escuela Empírica



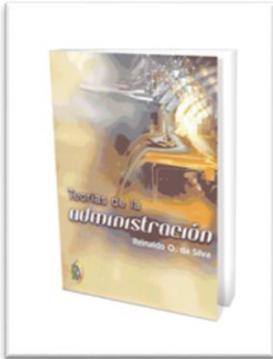
Desarrollo Organizacional y Calidad



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.



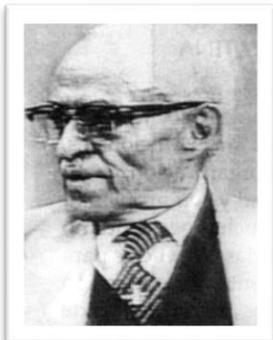
Idalberto Chiavenato. En sus libros de *Introducción a la Teoría general de la Administración* y *Administración en los nuevos tiempos*, este autor brasileño nos ha permitido estudiar por décadas y generaciones la teoría de la administración.



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 el 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 Arthashastra, 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.

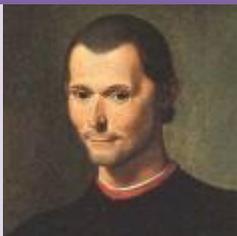
En 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo y estudio obligatorio en los tópicos de negocios, ya que se mostró una gran habilidad en el control de su contabilidad y se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas. Se contrataron tenedores de libros y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



Revolución Industrial



Actualidad

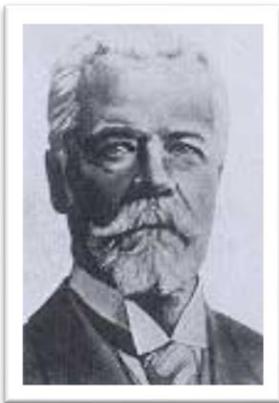
actual que conocemos, porque nació con la aparición de las nuevas tecnologías y fábricas; más tarde evolucionó con el desarrollo de las industrias y el capital financiero. En esta época destacan los conceptos de mejoramiento en el control de materiales y la preocupación por algunos índices de control 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

En el año de 1916, en Francia, surgió la teoría clásica, la cual concibe a la organización como una estructura; su objetivo era exactamente el mismo que la administración científica: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.



Esta teoría podemos verla representada por Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla y falleció en París. Fayol se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años y es considerado el padre de la teoría clásica, cuyo objetivo es encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Aportó elementos muy importantes a esta teoría, sobre todo, a 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.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>1. Técnicas</b></p>        | <p>Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.</p> |
| <p><b>2. Comerciales</b></p>     | <p>De compra, venta e intercambio.</p>                                     |
| <p><b>3. Financieras</b></p>    | <p>Enfocadas a la búsqueda y gerencia de capitales.</p>                    |
| <p><b>4. De seguridad</b></p>  | <p>Protección y preservación de los bienes de las personas.</p>            |
| <p><b>5. Contables</b></p>  | <p>Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.</p>            |

|  |   |
|--|---|
|                               |   |
| <b>6. Administrativas</b><br> | 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.

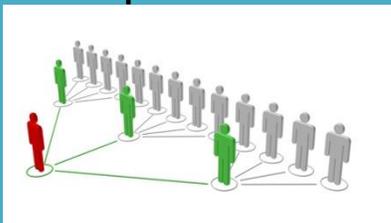
<sup>9</sup> Véase el apunte digital de *Administración II. Plan 2005*, SUAYED, FCA, disponible en línea: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>

### 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.

### 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, aun 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.

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

<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>

## 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.
- 

Su contribución principal 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.

**Entre sus publicaciones se encuentran:**

1903: Realiza planteamientos sobre el sistema de pago por pieza, *Shop Management*. Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (*Motion-Time-Study*).

1911: *Principios de administración científica*. Con datos de 1895: "A note on belting", "A piece Rate system."

1911: *Principios de administración científica*. La racionalización del trabajo productivo debe estar acompañada por una estructura general de la empresa que haga coherente la aplicación de sus principios.

Sus obras principales son: *Principios de administración científica* y *Fundamentos de administración científica*.

**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.

## 2.4 Teoría General de la Administración (TGA)

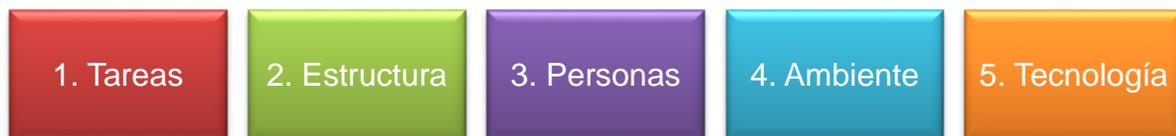


estructura social en donde vivimos.

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

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.



Todas las teorías, desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días, se consideran vigentes; no han desaparecido porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. Actualmente, el administrador debe conocer y manejar todas las teorías administrativas; la importancia de conocerlas radica en tener un mundo de alternativas para cada situación.

Pensemos, por ejemplo, en las empresas actuales: sus talleres de montaje se administran bajo los mismos principios de administración científica, pero, en la administración de 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 de acuerdo a enfoques de teorías del humanismo y los gerentes se preocupan por conceptos de la teoría del comportamiento organizacional.

Podemos notar que los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las variables, descritas anteriormente (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna. El desafío que tienen que enfrentar, en el futuro nuestras organizaciones y la TGA está plasmada en los siguientes puntos:



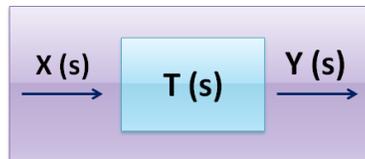
### **El estado actual de la teoría general de la administración**

La TGA, actualmente, sigue tan vigente como cuando nació. Las organizaciones de hoy son multifacéticas, idea que nuestra sociedad comparte. La TGA, lejos de perder algún punto en su trayectoria, evoluciona de tal forma que está a la par de aspectos sociales, políticos y, sobre todo, tecnológicos.

## 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.

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

Las decisiones 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 presenta las aportaciones más importantes.

|  <h2 style="margin: 0;">Enfoque matemático<br/>(generalidades)</h2> |  |
|--|--|
| Antecedentes   | <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>  |
| Proceso de decisión  | <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>   |
| Modelos y técnicas matemáticos   | <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</li> </ul> </li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>aparición de eventos.</p> <p>-Econometría administrativa: mide la economía o el estado de un microsistema (es la investigación de mercados).</p>  |
| 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>   |
| Rusell 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 humanista de la administración

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



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

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

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

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



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

Las conclusiones obtenidas en este experimento fueron las siguientes:

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

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

3. Las recompensas y las sanciones sociales son de mayor importancia que las económicas.

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

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

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

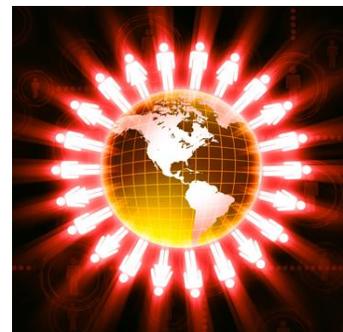


Kurt Lewin fue otro de los autores más renombrados de esta corriente, entre sus aportaciones más importantes encontramos sus estudios de la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio, investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente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

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

## Escuela Estructuralista

Los antecedentes de esta escuela se encuentran en la aplicación de las llamadas ciencias sociales, en este caso la sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad 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. Una de las aportaciones más importantes fue el concebir a la organización como un ente, influida por las demás organizaciones que existían a su alrededor, sin importar la clase o giro que representaban, ése fue su objeto de estudio originalmente. Sus autores más representativos, Amitai Etzioni y Renate Mayntz, analizan a la organización a través de factores internos, tales como la autoridad, el poder y la comunicación. Cada uno de estos autores se preocupaba por desarrollar una tipología organizacional.

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Según Etzioni, las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.</p>  |
|  | <p>Según Mayntz, las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica.</p> |

El conflicto es sin duda también un factor que afecta a la organización. Ralph Dahrendorf, apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica con respecto al conflicto industrial.

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

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

La organización y su relación con el medio ambiente social. Es la primera corriente del pensamiento administrativo que sitúa a la organización dentro de un contexto social y económico determinado.

Auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización, así como en sus alrededores. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado, lleva a cabo un estudio de las organizaciones de todo tipo, que no sólo es crítico, sino también comparativo y las relaciones que guardan entre sí.

## Escuela de Sistemas

Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización. Con esto rebasan a Taylor y a Mayo, que son más específicos. Estudian todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; la interdependencia de los mismos y su influencia mutua. Aquí se produce una síntesis en cuanto a la teoría de incentivos económicos e incentivos sociales, así como ambientales de Taylor y Mayo, respectivamente.

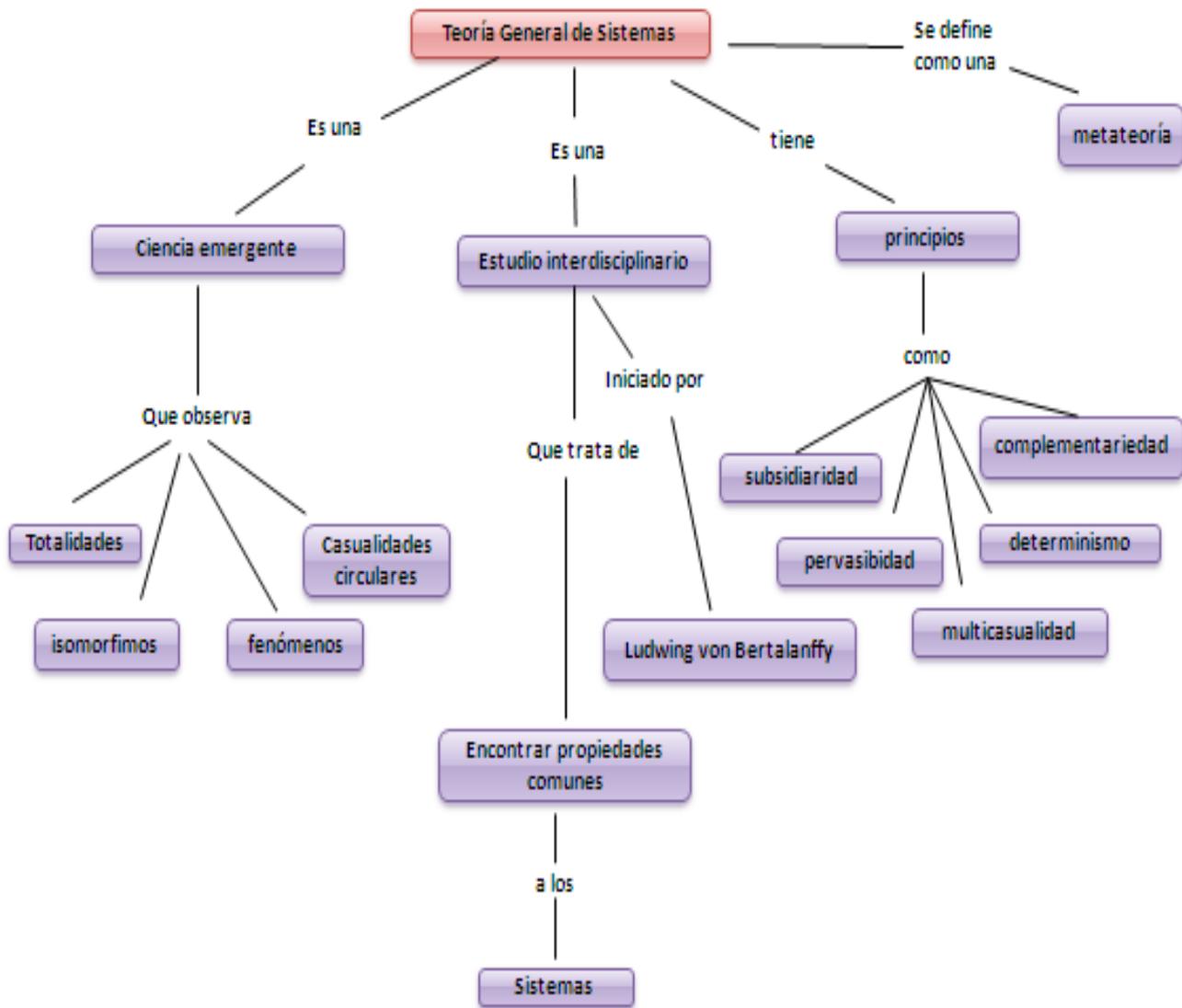


Los conflictos en la organización. Entre las aportaciones tanto prácticas como concretas de esta corriente se encuentran su teoría sobre el conflicto, el desarrollo de una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos para suavizar los conflictos de la organización.

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

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

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



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.

|   |  |
|---|--|
| 1 | <b>Entrada.</b> Todos los insumos que necesita el sistema para trabajar.   |
| 2 | <b>Proceso.</b> Es la llamada “caja negra”: el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.  |
| 3 | <b>Salida.</b> Obtención del producto o servicio.  |
| 4 | <b>Retroalimentación.</b> 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. |
| 5 | <b>Medio ambiente.</b> 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 nos permite apreciar la forma en que la organización va a lograr sus objetivos a través de una filosofía de integración, de ayuda mutua. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada, el modelo debe ser integral, respondiendo a las necesidades de su organización. No olvidemos que en una organización, todos somos clientes internos y que cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás. Este logro, o el resultado que se obtenga, debe ser más evidente que el que lograría cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica encontramos conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos auto regulados, etcétera.

La teoría general de sistemas ha generado una serie de modelos administrativos, uno de los más completos es el de los autores Kast y Rosenzweig. Este modelo concibe a la organización como un sistema compuesto en cinco subsistemas: técnico, metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.

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

## 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.

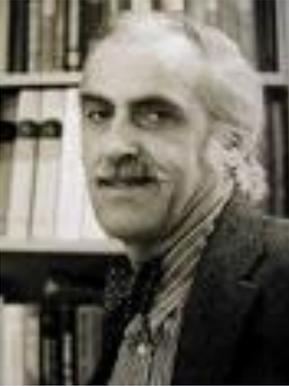
Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo. Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir 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 esquiva 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.

## Desarrollo Organizacional (DO)



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.

## 2.7. Autores latinoamericanos y mexicanos

Estos autores 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 emergida en constantes cambios. Además, explican el mecanismo de la industria privada y pública, subrayando sus aspectos más importantes, así como la necesidad que tienen de una auditoría administrativa, a pesar de las diferencias entre una y otra.

José Antonio Fernández Arena destaca la importancia de la auditoría administrativa en los diferentes sectores e industrias, ya que ésta es el inicio y el fin de la administración; con ella, podemos ver en qué se está fallando y cuáles han sido las mejoras. Éstas y otras herramientas son utilizadas por los administradores mexicanos para realizar sus funciones y mejorar cada día, dejando como legado una serie de obras escritas para su estudio posterior.

Al estudiar a los autores mexicanos, como futuro administrador, lograrás formarte un criterio propio acerca de esta disciplina y sus diversas funciones, ya que la empresa es la célula del sistema económico mundial en el cual México está sumergido.

Estos autores 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 perseguirse debe ser definida en términos claros y precisos.

El ámbito de dicha 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 buscarse. Esa dirección proporciona los cimientos a los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos de la organización.

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

Es importante destacar que, actualmente, el país cuenta con estudiosos e investigadores de la administración y con instituciones superiores dedicadas a su enseñanza y a vincularla con nuestra realidad nacional. Entre estos valores, destacan nombres como el de Fernando Arias Galicia, que ha desarrollado, desde la década de los 70, un excelente trabajo en la investigación de posgrado y ha publicado algunos textos en el área de recursos humanos: *Administración de recursos humanos* en 1973, *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, quien ha escrito, de igual forma, algunas obras sobre producción: *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.

Otros autores mexicanos que han sobresalido por el estudio de la organización desde el punto de vista sociológico han sido Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña H., quienes, en su libro *Mito y poder en las organizaciones*, hacen un análisis crítico del poder en las organizaciones modernas.

Sergio Hernández y Rodríguez, desde hace más de dos décadas, se ha preocupado por desarrollar obras que permitan al administrador comprender de manera sencilla, pero acorde con las tecnologías actuales, los contenidos de la administración en general. Ha escrito, en su carrera académica, una serie de libros sobre los programas actuales de la carrera en administración. En *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, habla sobre la ciencia administrativa desde sus orígenes, su definición, las corrientes más representativas del pensamiento administrativo y el análisis concienzudo del proceso administrativo. Además, ha escrito numerosos artículos y su último libro se titula *Visión de negocios en tu empresa*. En la actualidad, se ha dedicado a promover nuevos valores académicos a la producción literaria.

En esta unidad, podremos mencionar a muchos otros autores mexicanos que nos han permitido conocer el mundo de la administración contemporánea.

## Autores latinoamericanos

### Idalberto Chiavenato

Autor brasileño que, por sus aportaciones a la administración, se ha distinguido y es uno de los más conocidos y respetados en esta área y también en recursos humanos. Se graduó en Filosofía y Pedagogía, hizo una especialización en Psicología Educacional en la Universidad de Sao Paulo en Brasil y se graduó en Derecho por la Universidad de Mackenzie. Con respecto a estudios de posgrado, egresó de la Escuela de Administración de Empresas en Sao Paulo en Administración de Empresas, realizó una maestría y un doctorado en Administración en la City University de Los Ángeles California. Ha sido consultor de diversas empresas.

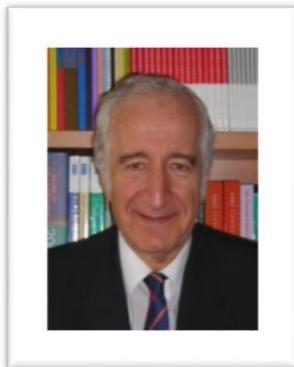
Impartió sus teorías en diversas universidades y escribió más de veinte libros, entre los que destacan aproximadamente doce de administración, y otros artículos diversos publicados en revistas reconocidas, razón por la cual recibió varios premios y distinciones.

Sus aportaciones se dedican, básicamente, a la recopilación de teorías de la administración. Hace un análisis: destaca características, aplicaciones y críticas, resalta ventajas y desventajas. Entre sus obras más conocidas, se encuentra *Introducción a la teoría general de la administración*, obra que no falta en las bibliografías de asignaturas como *Administración I* o *Fundamentos de la Administración*.

Algunas de sus publicaciones son: *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 publicaciones las hizo entre 2004 y 2005; algunas de ellas son actualizaciones. Entre ellas, encontramos: *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*, *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, mas 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

### Agustín Reyes Ponce



Licenciado en Derecho por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y fundador de la carrera de Administración en ella. En el año de 1981, fue nombrado Doctor *Honoris Causa* en el área de Administración por parte de la Universidad Iberoamericana, en la cual fue fundador de algunas carreras y director. Entre muchas otras actividades, se desempeñó como asesor de la COPARMEX y como catedrático de la FCA-UNAM y del IPN.

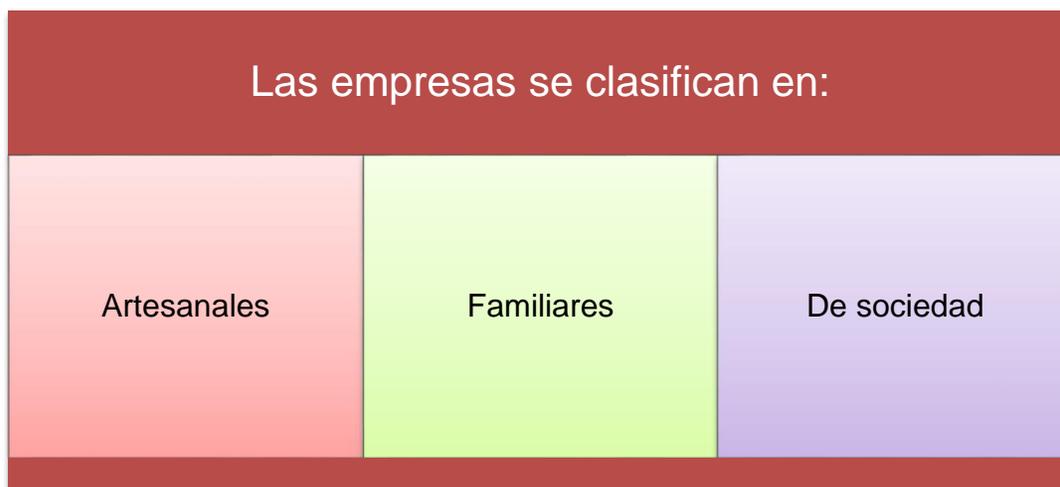
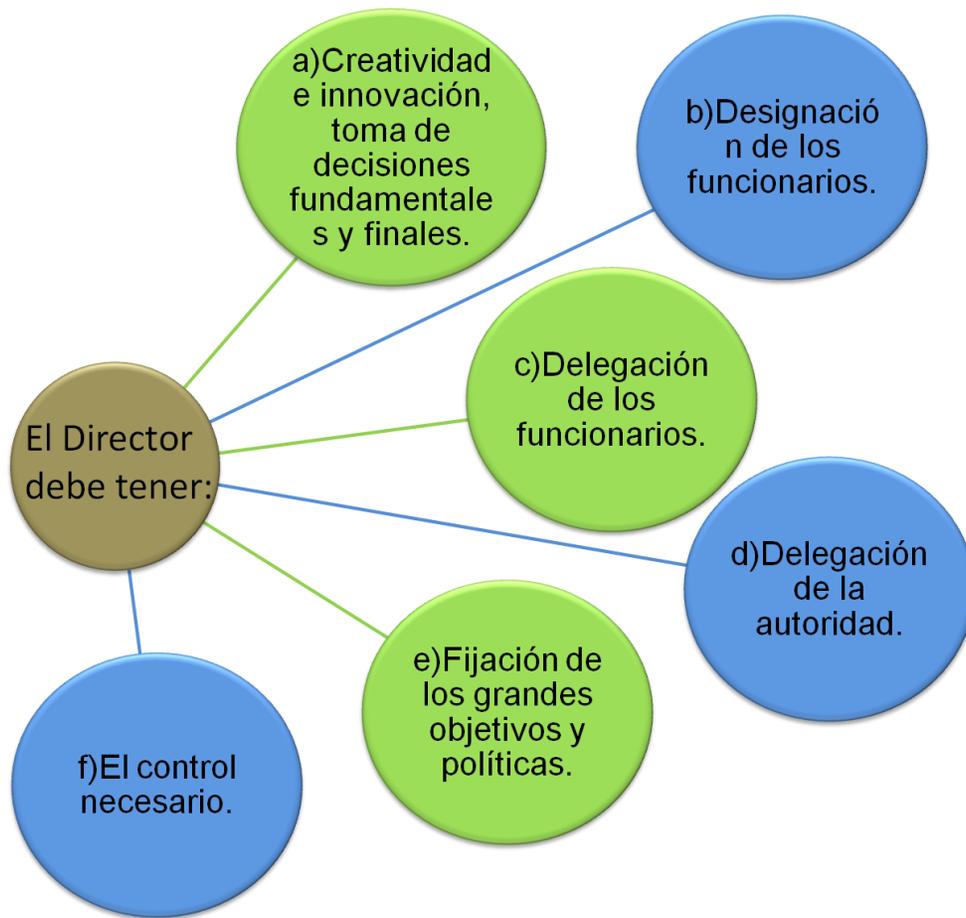
Agustín Reyes Ponce es uno de los autores más reconocidos en el área de administración. Sus trabajos son producto de sus investigaciones sobre empresas y casos en México. De hecho, hizo una distinción entre lo que es la administración pública y la administración privada, debido a lo cual se le considera uno de los autores más representativos de la administración en México.

Reyes Ponce definió a la administración, señala George (2005), como un “conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (p. 269).

Al igual que lo hicieron otros autores, nos presenta una serie de características referentes a la administración:



Reyes Ponce sostiene que existe una relación estrecha entre administración y derecho, ya que esta última forma parte de la estructura necesaria para las bases de una organización social. Hizo análisis sobre los organismos sociales, clasificando los elementos que forman parte de ellos en bienes materiales: los hombres y los sistemas.



*Reyes Ponce también definió su propio modelo de proceso administrativo en dos etapas: la mecánica o estática, que engloba previsión, planeación y organización, y la dinámica, en la que contempla la integración de recursos humanos, la dirección y el control. Al respecto de éstas, nos dice:*

| 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>Esta etapa 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>Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.</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</p>  |

|                |  |
|----------------|--|
|                | decisiones.  |
| <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> |

### Componentes del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce

Según Reyes Ponce, la previsión responde a la pregunta: ¿Qué puedo hacer? Y tiene tres momentos: la definición del propósito, la investigación y el desarrollo de alternativas.

La planeación responde a la pregunta: ¿Qué voy a hacer? Sus momentos son: cómo se puede apreciar en el cuadro, la fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas y fijación del presupuesto respectivo.

La organización responde a la pregunta: ¿Cómo lo voy a hacer? En esta etapa, se contemplan las estructuras y los sistemas; las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables; los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

La integración responde a: ¿Con quién lo voy a hacer? A través de reclutamiento, selección, contratación, inducción, etcétera.

La dirección debe responder a ¿Se está haciendo? Se verifica a través de comunicación, delegación de autoridad, autoridad y liderazgo y motivación.

El control responde a la pregunta: ¿Qué se hizo? Esto no es más que el análisis de resultados para determinar que lo hecho cumplió con lo planeado.

Agustín Reyes Ponce 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*.

**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.*

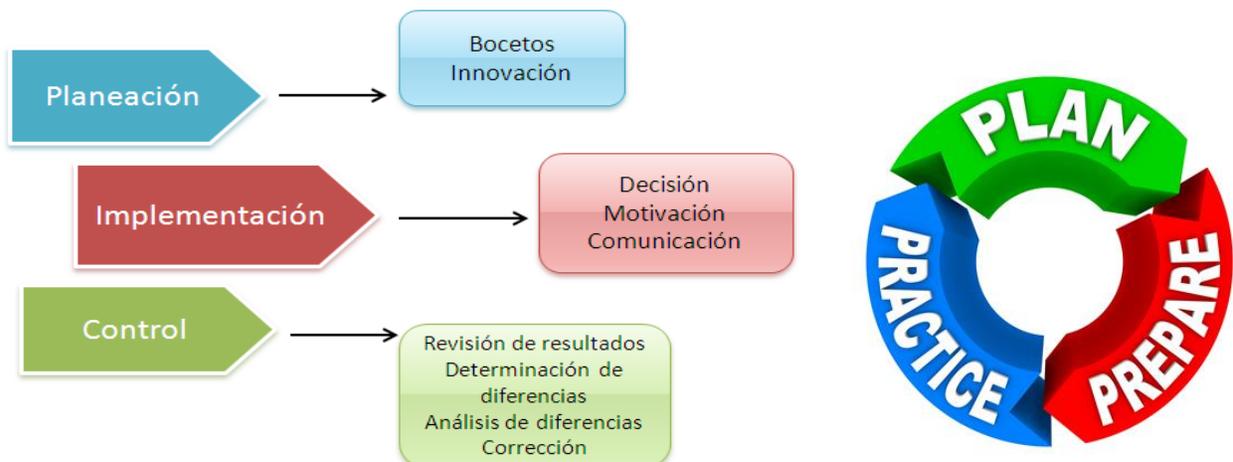
**José Antonio Fernández Arenas**



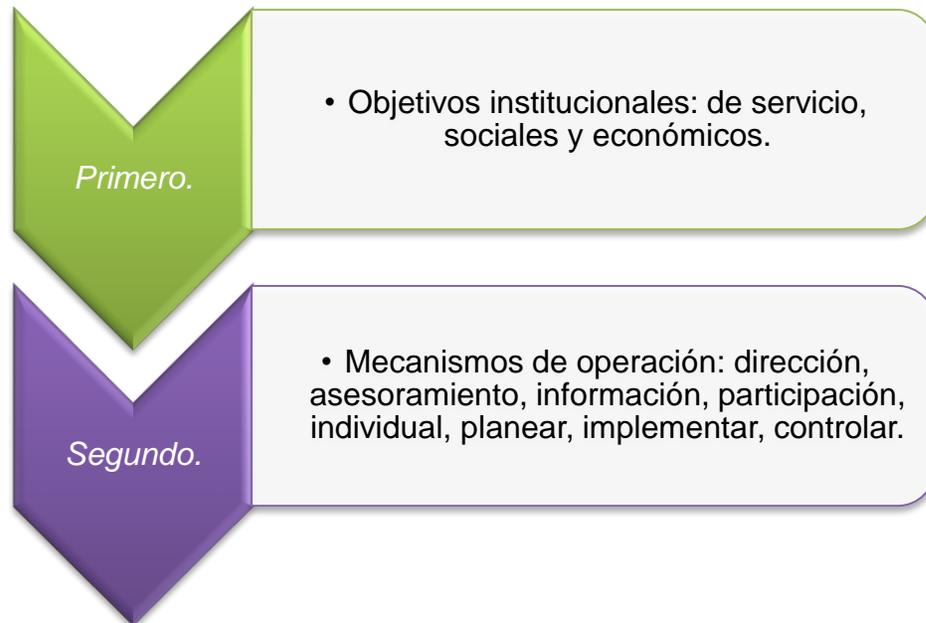
Se graduó como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración), en la cual fungió más tarde como director. Escribió sobre administración, auditoría administrativa e historia de la administración,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



Asimismo, realizó una clasificación de los mecanismos de operación



Entre sus publicaciones, encontramos *Auditoría administrativa*, *Principios administrativos* y *Elementos de administración*.

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

Autor mexicano, graduado en Administración pública por parte de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. De ahí nació su interés por escribir sobre los manuales de procedimiento de las oficinas públicas, así como técnicas para su elaboración y diagramas para los manuales de procedimientos.



Escribió sobre temas de administración pública, el desarrollo en México y técnicas de comunicación administrativa, pero, definitivamente, su enfoque lo hizo sobre la elaboración de los manuales de procedimientos como documentos indispensables de la organización administrativa en las oficinas; aunque él hablaba de organizaciones públicas, esto no significa que sus técnicas no se puedan aplicar en el sector privado. Sus escritos los

presenta, más que como un libro, como una guía didáctica en la que establece, paso a paso, la elaboración de los manuales para ser usados por empleados de oficinas o por profesores y estudiantes interesados en aprender. Distinguió entre los diferentes tipos de manuales que deben usarse en las oficinas.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

La administración ha sido aplicada por el hombre desde sus inicios, sin saber siquiera que estaba aplicando lo que llamamos administración. Ésta ha ido evolucionando con la historia y cada vez se va perfeccionando más y más, según las necesidades del hombre y su entorno. En esta unidad presentamos los inicios de la administración en las diferentes civilizaciones y posteriormente, su apertura al mundo con sus grandes aportaciones durante la Revolución Industrial.

Comenzaremos por decir que la palabra “administración” era un vocablo poco conocido por nuestros ancestros, seguramente no fue parte común de su diccionario, pero en sus prácticas empíricas los resultados, al igual que hoy, eran imprescindibles. Para ello nuestro hombre del pasado explotó aspectos propios como la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia, el linaje, y también se valió de herramientas externas tales como las condiciones geográficas en donde habitaba, la comunicación que tenía con otros pueblos, formar alianzas estratégicas, etc. Todo ello para poder desarrollar actos de planeación, organización, dirección y control en su beneficio. Así, la administración, los conceptos administrativos y las técnicas administrativas, han sido utilizados de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Un ejemplo claro como ya lo vimos se dio en la cultura Griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día. La especialización fue llevada de forma tan extrema que los canteros no afilaban sus propias herramientas.

Los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, así como las condiciones sociales que se establecieron, ocasionaron que los que habían generado un lucro, incrementando su capital, quisieran optimizarlo. Los avances en la ingeniería se daban a pasos agigantados, y suscitaban, a gran velocidad, innovaciones y mejoras a lo ya creado. Fueron estas innovaciones constantes las que originaron una mejor utilización, y más racional, 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 desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica, preocupada por 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 ellos no se comunicaron entre sí y de que partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron, aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX, el panorama administrativo de las organizaciones. A ellos se sumaron otros autores, los que también, a través de sus estudios, realizaron grandes aportaciones a la administración.

Por lo anterior, la administración, como la conocemos actualmente, nace a partir de este mundo dinámico y, sobretodo, por la creación de las empresas, así como el manifiesto de actividades mercantiles tales como los bancos, la venta de acciones, la moneda, etcétera. Pero recordemos que antes de estos acontecimientos, la administración existía y era una práctica con matices empíricos, es decir, se manifestaban durante largos periodos la misma práctica política, comercial y social en las antiguas culturas avanzadas.



Así, fueron surgiendo diferentes corrientes y estudiosos de la administración. La TGA comenzó con el estudio de Taylor, precisamente en su estudio de énfasis en las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques, por ello se presentaron las aportaciones más importantes, de los grandes autores, y cada una de las escuelas, como son la científica, cuantitativa, estructuralista, de sistemas, humano-relacionismo, comportamiento humano y desarrollo organizacional. Asimismo, mostramos los autores latinoamericanos más representativos con sus principales aportaciones.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

| Autor                          | Capítulo      | Páginas    |
|--------------------------------|---------------|------------|
| <b>Chiavenato (2002)</b>       | 16            | 381-407    |
|                                | 17            | 409-428    |
| <b>Claude y Álvarez (2005)</b> | Introducción  | XIX-XXVIII |
| Hernández (1989)               | Henri Fayol   | 3-14       |
| Merrill (2009)                 | <i>passim</i> | 77-80      |
|                                |               | 184-206    |
|                                |               | 361-377    |
| Ríos y Paniagua (2002)         | Compilación   | 167-180    |

## UNIDAD 3

# Funciones de la Administración o proceso administrativo



## OBJETIVO PARTICULAR

Al culminar el aprendizaje de la unidad, comprenderás las funciones de la administración o proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

## TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

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

3.1. Planeación

3.2. Organización

3.3. Dirección

3.4. Control

# INTRODUCCIÓN



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

El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo. Ha sido un modelo para muchas generaciones, fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henri Fayol, a partir de ese momento, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a esta una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particulares a las necesidades de las organizaciones.

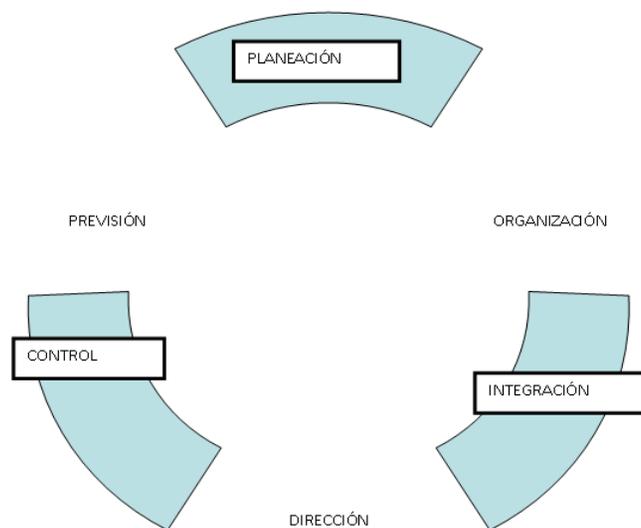


El contador como administrador y responsable de las organizaciones debe considerarse no simplemente conocedor del área en que se desenvuelve, sino que debe mostrar una capacidad de pensamiento, orden y sistematización al analizar los problemas. El uso adecuado del proceso administrativo evita

improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y se preocupa por crear generaciones que moldeen el paradigma organizacional con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen, en este caso todo proceso como tal está formado por etapas, es decir, un proceso es un conjunto de etapas al igual que un procedimiento, nada más que en este caso el proceso es cíclico, es decir, donde termina la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo este proceso, tantas veces sea necesario en la práctica administrativa. Al repetirse el proceso, este nuevo proceso viene retroalimentado con el anterior, es decir que la última etapa llamada control me va a servir para poder planear mi nueva jornada de trabajo.

### Etapas del proceso administrativo



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

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

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

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

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

## **Modelos del Proceso Administrativo**

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

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

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

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

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

El siguiente paso será conocer de manera profunda cada una de estas etapas del proceso. Deja anticiparte que sólo utilizaremos el modelo clásico de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

### Naturaleza y principios

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se aplica cada una de las etapas o fases del mismo.

El proceso administrativo tiene validez universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa de que se trate. Lo mismo puede emplearlo el gerente de una empresa constructora que el de una tienda departamental. Asimismo, puede ser aplicado en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

Sergio Hernández y Rodríguez (2002) dice que: “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” (p.192). La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y, además, hacerla bien con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. La efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

El proceso administrativo comprende las siguientes etapas:

|              |  |
|--------------|--|
| Planeación   | Consiste en establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas ¿qué se quiere hacer?, ¿con qué?                           |
| Organización | Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada, entre el personal, para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? |

|           |   |
|-----------|---|
| Dirección | 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 ¿cómo se está haciendo?                         |
| Control   | Consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse de que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado? (Ver que se haga). |

Cada una de estas etapas está regida por principios. Henri Fayol, padre del proceso administrativo, consideró para ello catorce principios, los cuales siempre han estado ligados a hacer eficientes los recursos, y la relación de éstos con las organizaciones y el ser humano.

La administración, como toda ciencia, está basada en leyes o principios. De acuerdo con ello, Fayol prefirió la denominación principio, y niega cualquier idea de rigidez, pues no hay nada de rígido o absoluto en materia administrativa. Por consiguiente, los principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, Subordinación de interés individual al bien común o general, justa remuneración, centralización contra descentralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo. (Recuerda que en la unidad 2, tienes mayor información al respecto)

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.

El proceso administrativo, al igual que el método científico en la ciencia, responde a una necesidad básica: delimitar todo el procedimiento de las tareas de un administrador en fases o etapas. La manera en que se dividan estas fases o etapas en el quehacer de todo aquél que recurra a la práctica administrativa, permitirá generar un modelo específico, pero de ninguna manera se alterarán las actividades de la práctica administrativa. Cada modelo marcará el enfoque al cual se centra cada uno de los autores en la teoría administrativa, a través de la historia del pensamiento administrativo. Es entonces bajo este tenor que encontramos un modelo que utiliza solamente tres etapas del proceso administrativo, de José Antonio Fernández Arena: planeación, implementación y control. El modelo universal, que es el que realmente se usa hoy en día con mayor frecuencia, es el de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Algunos otros autores nos hablan de seis etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Este modelo es de Lindall Urwick y adoptado por el maestro Reyes Ponce en México.

## **Autores extranjeros**

### **Henri Fayol**

Fayol dice que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

- Previsión-planeación. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirección-coordinación. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Control. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

### **Harold Koontz**

Este autor define el proceso administrativo como “un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría, con aplicación práctica en la administración.”

Según Koontz, los elementos del proceso administrativo son:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Planeación</li><li>2. Organización</li><li>3. Integración</li><li>4. Dirección</li><li>5. Control</li></ol> |
|--|

**George R. Terry**

Este pensador dice que el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración. Según él, los elementos del proceso administrativo son:

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

Estas cuatro funciones fundamentales forman el proceso de administrar, “son los medios por los cuales administra un gerente”.

**David R. Hampton**

Considera al proceso administrativo como un proceso gerencial que, cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización.

**De acuerdo con David R. Hampton, los elementos del proceso administrativo son:**

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

**James A. F. Stoner**

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

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

Este autor define al proceso administrativo como una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total.

**Stephen P. Robbins**

Considera la administración como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual, todos los gerentes o administradores deben realizar diversas actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados. Estas actividades son:

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

**Autores mexicanos****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? Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

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

**José Antonio Fernández Arena**

Considera al proceso administrativo 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.

De acuerdo con este autor, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

### **Francisco Laris Casillas**

Este pensador entiende el proceso administrativo como la administración en marcha. Considera que todas las etapas son dinámicas: la administración siempre está en constante movimiento.

Según Laris Casillas, los elementos del proceso administrativo son:

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

### **Sergio Hernández y Rodríguez**

Considera los siguientes elementos del proceso administrativo:

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

### **Jorge Barajas Medina**

Dice 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* –compuesta por la planeación y la organización–, en donde se da respuesta a las interrogantes de qué y cómo se va a realizar, y *dinámica* –cuya implantación dentro de la organización nos permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y evaluarlo, compuesta por la dirección y el control.

## 3.1. Planeación

### Definiciones



Según Agustín Reyes Ponce (1992, p. 244), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. Con esta definición comenzaremos a analizar y reflexionar con respecto a esta primera etapa de la práctica administrativa.

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

## Planear es proyectar y generar escenarios.

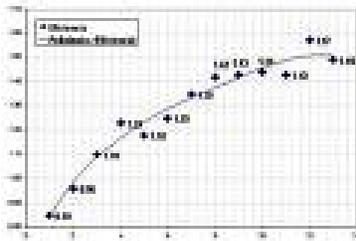


La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización. Quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones.

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

Como función administrativa, la planeación es sumamente importante para el desarrollo de las demás funciones y actividades administrativas, la obtención de los resultados deseados por medio de la colaboración de todos los integrantes de la empresa requiere normalmente de planeación. Por lo tanto, es función de quien administra planear los esfuerzos que habrán de hacerse para lograr los resultados que han sido fijados. Planear es tan importante como ejecutar. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema, por tal motivo debe abordarse con un enfoque holístico, integral.

Para recalcar la importancia y sus propósitos, mencionaremos algunos puntos del porqué del uso de la planeación:



La eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación. Una de las principales enfermedades administrativas es la improvisación y la negligencia para tomar las decisiones pertinentes.

La planeación es el fundamento de la etapa mecánica de la administración, así como la dirección es la parte medular de la dinámica administrativa.



El objetivo o camino concreto es fundamental para determinar las directrices de una organización: en la planeación se define, cuantifica y corrige si es necesario. La planeación genera una estructura que hace posible la realización íntegra y eficaz del objetivo.

La racionalización de los planes permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Es por ello que el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional.

Control sin planeación, simplemente, imposible.

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

## Principios

Hay tres principios básicos para el proceso de planeación:

### Precisión:

- Este principio es muy importante. La planeación consiste concretamente en hacer planes. Estos planes deben estar basados en fuentes de información fidedigna, deben estar programadas y proyectadas de acuerdo al análisis formal de los recursos de la organización. Todo ello nos indica que la información no debe ser vaga, debe ser precisa.

### Flexibilidad:

- El principio anterior hablaba de precisión, esto no quiere decir que los planes no cuenten con un margen para los cambios que se susciten en el proceso, a este margen de movilidad se le llama flexibilidad.

### Unidad:

- Todos los planes de la organización deben obedecer a un solo plan maestro, llámese misión o estrategia. Toda área de trabajo debe funcionar bajo un mismo criterio, política y normas de trabajo, permitiendo así poder evaluar los resultados de acuerdo con el objetivo general.

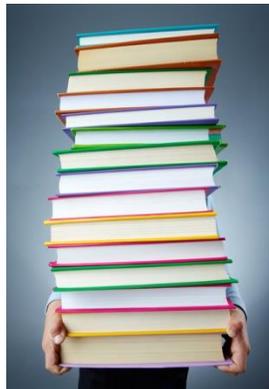
## Componentes

Los componentes de la planeación son aquellos que se encuentran en el desarrollo de su proceso:



## Técnicas

Las técnicas de planeación, según Reyes Ponce (1992, p. 259) son: manuales de procedimientos, gráficas de Gantt, diagramas de proceso, redes de programación y técnicas de control presupuestal.

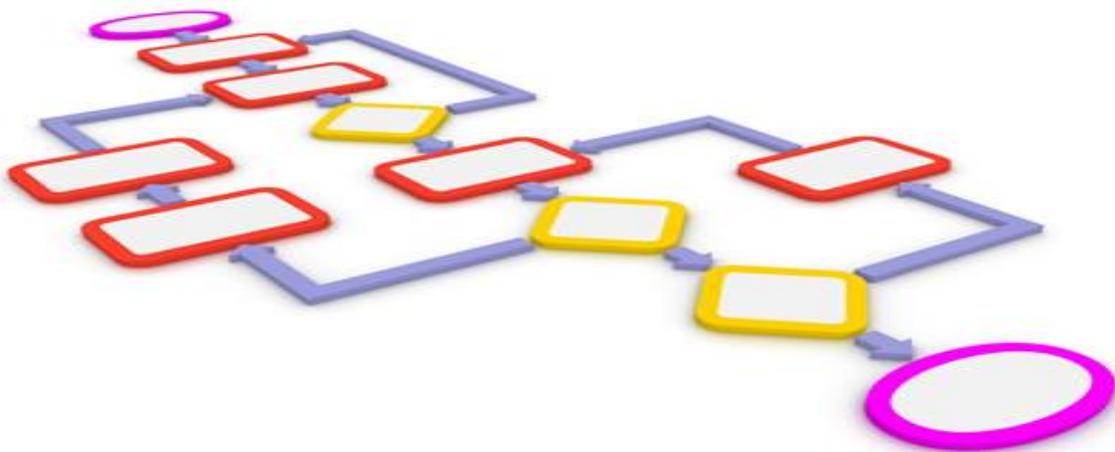


Los manuales son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que nos permiten conocer en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función o actividad. Tenemos por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos,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

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



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



Las redes de programación, también llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA), permite tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo del desarrollo de proyectos y trabajos. Para de esta manera, permitir al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad. Algunos ejemplos de estas técnicas son el PERT (*Program Evaluations and Review Technique*) y la CPM (*Critical Path Method*). Te sugerimos investigar más ampliamente en textos sobre métodos cuantitativos para la Administración sobre estas técnicas, ya que son muy extensas en su manejo y no es posible desarrollarlo en este documento, a su vez es posible analizarlo en los apuntes de la FCA que se elaboren sobre investigación de operaciones.



## 3.2. Organización

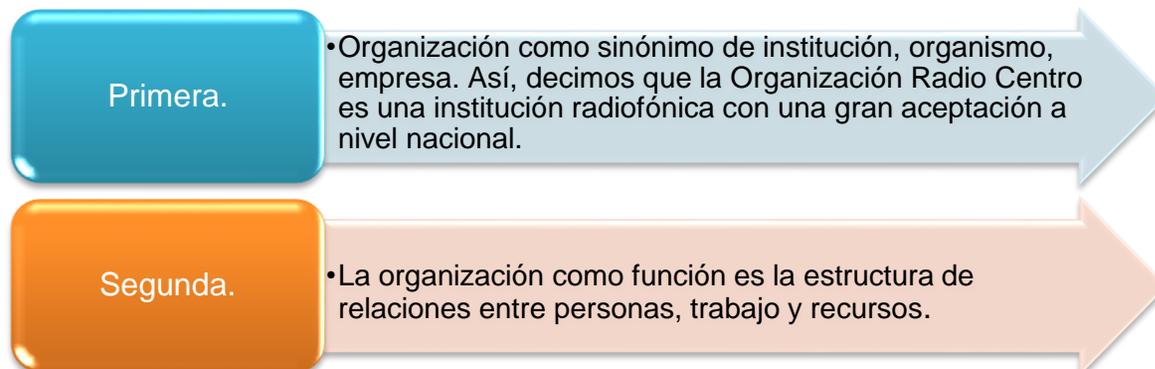
### Definición



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

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

La palabra organización es comúnmente utilizada bajo dos situaciones:



Esta última óptica es la que nos interesa. A continuación daremos lista a una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales:

1) Para Oliver Sheldon (1969): “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (En Reyes, 1992, p. 276).

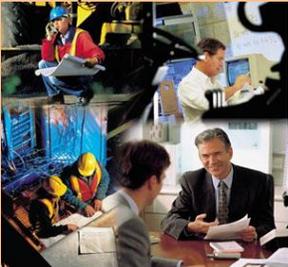
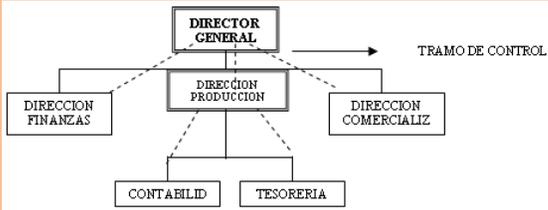
2) Para Petersen y Plowman: “La organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos” (Reyes, 1992, p. 276).

3) Koontz y Weihrich (2008) definen a la organización como: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos” (p.244).

4) Terry & Franklin (1985): “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (p.250).

## Principios

Münch Galindo (2009, p. 110) menciona cuatro principios básicos para el proceso de organización:

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Especialización</b></p>     | <p>El trabajo que desarrolla un empleado debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Jerarquía</b></p>          | <p>Este principio está definido por los niveles de autoridad existentes en la estructura formal de la empresa, de éstos emana la autoridad y el tipo de comunicación.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Unidad de mando</b></p>   | <p>Cada trabajador debe recibir órdenes de una sola fuente de autoridad, concretamente de un solo jefe.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Tramo de Control</b></p>  | <p>Hay un límite de número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Esto va dependiendo del nivel en la empresa. No es lo mismo controlar cincuenta obreros, ni sesenta alumnos, que diez directivos de área.</p> |

## Componentes

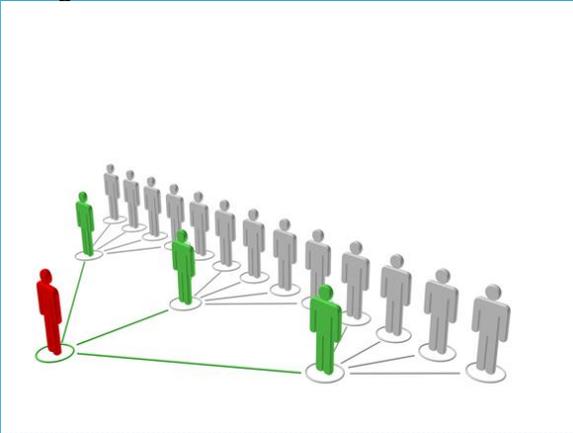
Los elementos que conforman el proceso organizacional son los siguientes:

### División y especialización del trabajo



Las organizaciones están conformadas por un sinnúmero de actividades. Éstas se tienen que identificar y clasificar, con el fin de agruparlas de acuerdo con los recursos de la empresa y las situaciones actuales. Dando paso al otro elemento.

### Delegación de autoridad



Cuando están ya definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad, implementado la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.

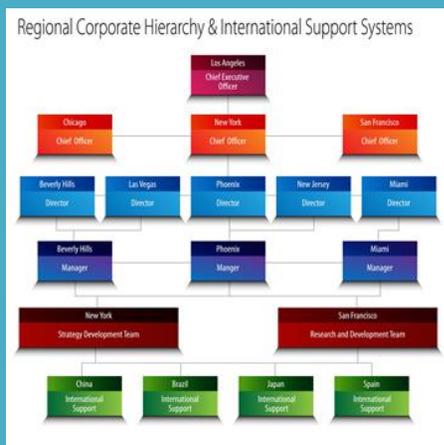
### Jerarquización



Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada organigrama. Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo, así como las principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando.

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

### Departamentalización



Esta fase del proceso nos permite diseñar a la organización de acuerdo con sus objetivos, necesidades y forma de trabajar. Es un estilo de división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al término del listado de estos componentes se pensó en un apartado para ilustrar este punto, ya que se considera que es una de las principales funciones del proceso de organización: crear la estructura idónea para lograr la eficiencia funcional de la empresa.

### Coordinación



Éste es el último componente del proceso organizacional. De hecho, en los modelos de seis etapas, la coordinación se considera por su importancia en una etapa por separado. La coordinación tiene como principal razón de ser el integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales, con el fin de hacer eficientes las metas organizacionales. Esto va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

## Diseño de la organización

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



Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. En primera instancia es importante tener bien definidos nuestros objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea, por ejemplo, tal vez en este momento no necesitemos una área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a nuestras aspiraciones.

El propósito de este punto es introducir algunas alternativas específicas de diseño que los administradores desearían considerar. Estas opciones que manejaremos son las más comunes, encontradas en las organizaciones actuales. No hay organización que haya logrado en su plenitud las características de las mismas.

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

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

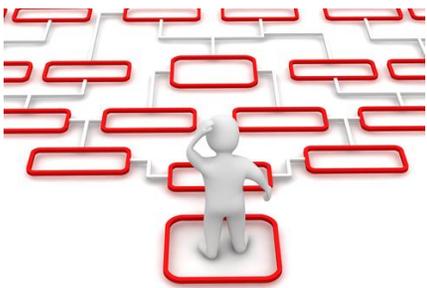
Antes de analizar estas estructuras complejas, no olvidemos que el grueso de nuestras empresas en México son pequeñas o microempresas, por lo tanto, su diseño o estructura sencillamente es denominada estructura simple. Esta estructura se caracteriza por su sencillez y en muchas ocasiones, no existe ni siquiera una estructura definida, con esto queremos decir que este tipo de empresas maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y tiene la autoridad centralizada en una sola persona: el dueño.

Es una organización “plana”, por lo general es una estructura con dos o tres niveles verticales, con cuerpo flexible de empleados donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centraliza la autoridad y la toma de decisiones. Sus ventajas son obvias: es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, sus movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que depende todo de una persona, cuando está ausente esta persona, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso, y si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

## Técnicas

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

|   |   |
|---|---|
| <p>A) Técnicas para recopilación de datos</p>  | <p>Deben estar en función del estudio que se pretenda realizar. (Franklin, 2009, p. 13) Para ello tenemos la investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa.</p>  |
| <p>B) Análisis de puestos</p>   | <p>Esta técnica, como indicó el maestro Reyes Ponce (1992), es “un conjunto de reglas que permiten separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática” (p. 314).<br/>El análisis comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el</p> |

|   |   |
|---|---|
|                          | <p>trabajador debe hacer y la especificación del puesto, la enunciación precisa (conocimientos, experiencia, riesgos, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo) de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.</p>   |
| <p>C) Organigramas</p>  | <p>Esta técnica permite representar gráficamente a una estructura organizacional. Para elaborar los organigramas tenemos que estar conscientes que deben ser precisos, sencillos, uniformes en el uso de tamaño y forma de las figuras utilizadas; además, considerar que su actualización constante es muy importante, al igual que el estilo de su presentación (vertical, horizontal, circular, mixto).</p>  |
| <p>D) Los Comités</p>  | <p>Esta técnica es utilizada por muchas instituciones para la solución de problemas o el análisis de las condiciones actuales de la organización. Pese a su crítica y todas las objeciones que suelen oponérseles, esta práctica permite a la institución contar con personal tanto interno como externo, que se reúne en periodos ordinarios o extraordinarios, con el fin de deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función (Reyes, 1992, p. 321).</p> |

E) Los manuales de organización y procedimientos



**Estas técnicas ya se mencionaron dentro del rubro de técnicas de planeación, de hecho en la planeación se utilizan como documentos de consulta. La diferencia con este rubro es que, en el proceso de organización es donde se elaboran.**

F) Distribución del espacio



Esta técnica permite utilizar con mayor eficiencia las áreas físicas de una empresa. Considerando algunos aspectos como procesos, áreas de servicio, áreas de emergencia, almacenes y áreas administrativas. Dentro de esta técnica se considera el mobiliario, la iluminación, temperatura, el manejo de los colores en cada una de las instalaciones, los símbolos, el ruido y todo lo relacionado con los edificios inteligentes.

## 3.3. Dirección

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

En el Unidad 2 de este apunte se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo, nos encontramos con aportaciones de un invaluable valor al estudio de las ciencias administrativas, y sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un gran porcentaje; grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.



La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso, algunos la llaman comando, otros la denominan ejecución o implementación, en fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifique todo aquella acción de realizar las cosas a través de otros.

La dirección es la primera fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano, es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder, por lo tanto un buen jefe.

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

**Koontz (2008, p. 460)** y O'Donnell la definen como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo dentro de la realidad organizacional todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso administrativo. Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar, son algunos de las características dentro de este contexto.



Mary Parket Follet hablaba de la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un “líder invisible”; pues bien, el proceso de dirección tiene esta tarea, encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva.

Este último planteamiento no es fácil, el subordinado nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado “disciplinar” a los trabajadores a través de la fuerza, del uso del poder; o en su defecto, por medio de “incentivos”; estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.

Los retos para los siglos venideros son muchos, el problema son las mismas estructuras modernas, cada vez se están convirtiendo en estructuras *light*, es decir: prescindir lo más posible de personal. Con los avances de la tecnología, los trabajadores cada vez están más desenlazados físicamente con la institución, las acciones laborales van creando una ruptura personal y las relaciones a distancia van perdiendo fuerza emocional, para convertirse de nuevo en controladoras de resultados únicamente.

## Los principios del proceso de dirección son los siguientes:

### Principios

|   |   |
|---|---|
|  <p>El principio de la coordinación de intereses</p> | <p>Este principio emula a uno de los catorce principios de la teoría clásica, que reza lo siguiente: “hay que subordinar los intereses particulares a los generales”, esto significa que todos los miembros de la organización deben dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.</p> |
|  <p>El principio de impersonalidad del mando</p>     | <p>La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo, y no como resultado de la voluntad de quien manda.</p>  |

|   |  |
|---|--|
|  <p>Principio de la vía jerárquica</p>                 | <p>Son los conductos previamente establecidos por los cuales debe pasar de manera formal una orden. Esto significa que se deben respetar, jamás saltar un conducto sin razón y nunca en forma constante.</p> |
|  <p>Principio de la resolución de conflictos</p>       | <p>Los conflictos que aparezcan deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.</p>   |
|  <p>El principio del aprovechamiento de conflictos</p> | <p>El conflicto debe verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como factor constructivo, ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.</p>     |

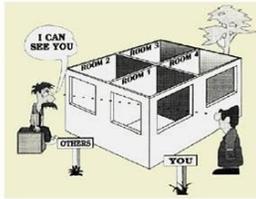
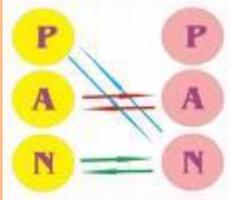
### Componentes

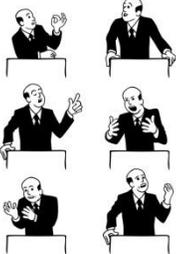
La dirección, comando, ejecución, implementación o como se le desee llamar, es la etapa del proceso administrativo que tiene que ver directamente con el factor humano, por lo tanto los componentes que lo conforman son exclusivamente de índole personal, por ejemplo:



## Técnicas

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

|  |  |
|--|--|
| <p>A) La Ventana de Johari</p> <p>La ventana de Johari</p>  | <p>Es una matriz diseñada en 1955 por los científicos Joseph Luft y Harry Ingham (de ahí viene el nombre de JoHari), sobre el autoconocimiento y la comunicación cuyas áreas son resultado de las combinaciones entre cuatro variables principales: dos primarias: <i>el Yo</i> y <i>los Otros</i>, en combinación con otras dos variables que son: <i>lo conocido</i> Y <i>lo no conocido</i> de mí. El punto medular es el individuo y los otros son referencia. Esta técnica tiene que ver con la comunicación en las organizaciones. Pretende ilustrar el proceso de “dar y recibir retroalimentación” en nuestras relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros. Es una ventana de comunicación a través de la cual se da o se recibe información sobre uno mismo y los demás.</p> |
| <p>B) Análisis transaccional</p>                            | <p>Es una práctica ideada por Eric Berne, esta técnica busca que los individuos incrementen su autonomía para reencontrarse con sus potencias personales, su espontaneidad e intimidad, capacidades inherentes a todos nosotros, pero limitadas por el estrés y los traumas del desarrollo. Esta técnica parte de que existen en nosotros tres estados del yo (padre, adulto y niño) que deben ser autónomos y, por lo mismo, la meta es su libertad. Esta técnica puede ser utilizada tanto en instituciones públicas como privadas.</p> <p>En este campo los consultores se entrenan en dinámica de</p>  |

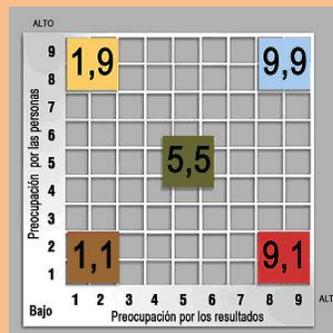
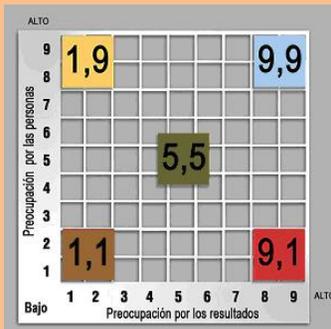
|   |  |
|---|--|
|   | <p>grupos para definir dentro de las organizaciones cómo trabajan, quién en la práctica los dirige, cómo funciona su jerarquía interna, etcétera. El análisis transaccional beneficia igualmente a supervisores, directivos y empleados. Esta técnica busca eliminar opciones que promuevan la competencia no productiva y los conflictos desarrollados en los diferentes estilos de liderazgo. También suministra conceptos relativos a “impulsores” para el manejo del tiempo, el análisis del guión organizacional para utilizar transacciones y cambios. Ha probado su solidez como método de desarrollo de habilidades interpersonales y directivas. El análisis transaccional permite al individuo dirigir, compartir y debatir una respuesta de acuerdo al diálogo que está manejando, la transacción comienza a partir de la respuesta de su interlocutor. El juego del Yo padre, adulto y niño, se va remarcando con la experiencia del individuo en las relaciones interpersonales. El jefe de departamento, al dar una orden, retoma el papel del yo adulto, y espera que le responda el subordinado con su yo adulto, si es así entonces se da una transacción complementaria. Si el que le responde es un yo niño entonces se da una transacción cruzada.</p> |
| <p>C) Asertividad</p>  | <p>Esta técnica de la comunicación permite a los integrantes de una organización desarrollar la capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias, sentimientos, de manera libre, clara y sencilla, sabiéndolo comunicar en el momento justo y a la persona indicada. La habilidad consiste también en crear las condiciones que permitan lograr los resultados esperados en el evento, ocasionando las más mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro y para la relación.</p>  |

Robert Blake, junto con Jane Mouton, desarrolló en 1964 la llamada *grid* gerencial o malla administrativa, es una técnica muy importante para conceptualizar a la dirección en términos de estilos de liderazgo. Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron considerados como pioneros en algunas aplicaciones dentro del campo del Desarrollo organizacional (véase, Chiavenato, 2006, p. 624).

Uno de los aspectos que estudiaron fue el cambio organizacional, resaltando la importancia de promover el cambio individual, ya que es en este punto donde comienza el cambio organizacional. La organización, para ello, debe desarrollar estrategias internas para romper con viejas costumbres e ideologías que han afectado a las relaciones interpersonales e intergrupales de la empresa. La principal aportación de estos autores es la malla -o rejilla- gerencial (*Managerial Grid*). Esta técnica identifica cinco diferentes estilos de liderazgo orientados en dos aspectos básicos:

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

#### D) El *Grid* Gerencial



#### D.1 Estilo improvisado

En este estilo los administradores tienen poco interés tanto por las personas como por la producción. El esfuerzo es mínimo para el logro de los resultados. Los resultados son pobres y con poca creatividad en la resolución de los problemas. El compromiso organizacional es

nulo.

### D.2 Estilo Country Club

Este estilo marca un alto interés en la gente y bajo interés en la producción. En este estilo la dirección busca tanto la seguridad como el confort de sus empleados, con la esperanza de que estos factores incrementen el desempeño de sus trabajadores. El resultado de la atmósfera es muy amigable, pero no necesariamente productivo.

### D.3 Estilo autocrático



Con un alto interés por la producción y un bajo interés por la gente. Los empleados no son importantes, más bien es una inversión en relación con el nivel de producción esperado. La dirección utiliza una estructura compleja de política y reglas con el fin de presionar a sus empleados. Este estilo autocrático está basado en la teoría "X" de McGregor. Este estilo es usado por lo común en periodos de crisis administrativa.

D.4 Este estilo busca un balance entre las metas de la empresa y las necesidades del trabajador.

### D.5 El estilo de equipo

Éste es el modelo ideal de estilo de dirección, ya que existe un gran interés tanto por la parte productiva como por los equipos de trabajo. Busca la integración de las personas y promueve su presencia en los aspectos importantes de la empresa.



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

## 3.4. Control

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

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



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

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

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

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

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

## Dos factores crean la necesidad de control:

A) En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control para asegurarse que los miembros de una organización trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales.

B) En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta el momento en que se alcanzan.

## Principios del proceso de control

1. Principio del carácter administrativo del control.

• Este principio permite distinguir las “operaciones” de control, de “la función” de control. La función de control es un producto de la delegación, y una necesidad de cuidar los objetivos de la empresa, esta tarea es del administrador; en cambio, las operaciones desarrolladas para evaluar los resultados son acciones técnicas del personal.

2. De los estándares.

• Este principio menciona la importancia de las unidades de medida que utilizaremos para implementar el control, entre más precisos y cuantificables sean dichos estándares, será más objetivo el control.

3. Del carácter medial del control.

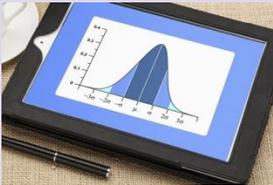
• Los recursos que se inviertan en el proceso de control serán justificables si lo que se va a controlar es significativo para la empresa.

4. Principio de excepción.

• Este principio habla sobre centrar la atención sólo en los casos en que extraordinariamente el evento demanda atención. Estas desviaciones permiten al administrador evaluar, ya sea las correcciones o el aprovechamiento de las condiciones actuales.

## Componentes

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

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Desempeño</b></p>     | <p>Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.</p>   |
| <p><b>Desviaciones</b></p>  | <p>Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados que se esperan.</p>   |
| <p><b>Estándares</b></p>  | <p>Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación, en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.</p> |
| <p><b>Medición</b></p>    | <p>Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.</p>   |
| <p><b>Acción correctiva</b></p>  | <p>Son todas las acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el</p>  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | <p>fin de corregir las desviaciones que se presenten.</p>  |
| <p>Retroalimentación</p> | <p>Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, la organización cuenta con los elementos que permiten medir el grado de satisfacción de los objetivos logrados así como el nivel de satisfacción de los mismos, en relación con lo planteado en el proceso de planeación. Esta práctica de retroalimentación permitirá mejorar los procesos de trabajo.</p> |

**El proceso de control consta de tres fases:**

**1. Medición**



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

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

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

### **a) Observaciones personales**



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

### **b) Reportes verbales**

El método de reportes verbales, puede ser a través de entrevistas o de una reunión con el grupo de trabajo y discusiones informales. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento. Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se tiene contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.



### c) Reportes escritos



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

## 2. Comparación



En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones, esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imagina que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco, el cajero nos da noventa pesos, la actividad tuvo un pequeño desvío del 10%, pero a nosotros, aunque fuesen diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

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

La atención administrativa debe centrarse bajo el principio de excepción, es decir el control se facilita concentrándose en las excepciones, variaciones notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquéllos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención.

Un profesor no tiene porqué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10 (de calificación), o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

### 3. Acción administrativa

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



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



Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones, esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual.

Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

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

1. La primera es no hacer nada.

2. Pueden corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.

3. Pueden revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

## **Tipos de control**

### **1. Control preventivo**

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación, y antes de emprender la acción.



Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados, se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro. Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos. Por desgracia, requieren mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores; como resultado, con frecuencia a los administradores no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

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

## 2. Control concurrente

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



### 3. Control posterior o de retroalimentación

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



### Técnicas del proceso de control

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

**Dentro de las técnicas de control tenemos las siguientes:****Auditorías administrativas**

Su finalidad es ayudar a revisar y evaluar por medio de doce tipos de auditorías, la actuación de la administración y de los administradores, mediante diversos enfoques de las mismas:

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

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

### Auditorías Contables



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

### Análisis Financiero



Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos periodos de tiempo, o dentro del mismo periodo, las razones de distintas empresas, países, etcétera.

Un ejemplo de razón financiera sobre inventarios es la siguiente:

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

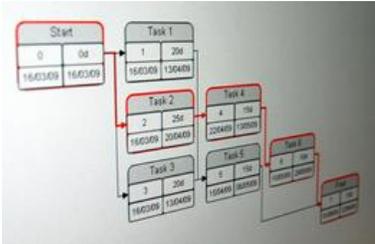
Se mide la velocidad del movimiento del inventario. Normalmente a mayor rotación (índice de la razón), mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos, en la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa se reduce, con lo cual se liberan fondos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

### Presupuestos



Esta técnica presupuestal ya está comentada en el apartado de planeación.

### El uso de técnicas de modelos matemáticos



Como el PERT, CPM, gráfica de Gantt (ya están comentadas en planeación).

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

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En 1916, en Francia, surgió la Teoría Clásica, la cual concibe a la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, a quien se considera el iniciador de esta teoría, los principales aspectos de ella son tratados en: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o condena escalar. La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de 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 14 principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

Derivado de lo anterior, al proceso administrativo se le define como el conjunto de fases o etapas que se relacionan entre sí para efectuar el proceso de la administración. Esta división en fases se hace con fines de estudio, ya que la planeación, organización, dirección y control (fases del proceso administrativo) deben ejecutarse de forma simultánea en mayor o menor grado, y no puede aislarse una de la otra. Dicha división nos permite analizar y entender la relación del proceso administrativo con las áreas

funcionales de la organización, dado que, en gran medida, la productividad y eficiencia de una organización depende de cómo se lleve a cabo dicho proceso.

La importancia de comprender y estudiar el proceso administrativo consiste en que, para administrar cualquier organización, gerencia, departamento o sección, es necesario aplicarlo correctamente para lograr los objetivos planteados.

Así, el proceso administrativo ha sido la herramienta de mayor importancia desde los orígenes de la Administración como profesión. Su estudio se centra en el análisis de su universalidad, su naturaleza, los principios que lo rigen, así como la sistematización que se le ha dado a la administración. Asimismo, durante el desarrollo de la teoría administrativa, varios autores han planteado el proceso administrativo desde diversos enfoques. Dichos autores son tanto nacionales como extranjeros, y conocidos por su trayectoria en la presentación de sus obras. Cada autor divide al proceso en etapas o fases, y en su análisis se ve que casi todos coinciden en presentar las mismas etapas, aunque algunos dividen algunas o fusionan otras, pero casi todos coinciden en presentar el modelo de proceso administrativo formado por la planeación, la organización, la dirección y el control.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

| Autor                           | Capítulo     | Páginas |
|---------------------------------|--------------|---------|
| <b>Barajas (2005)</b>           | 4            | 108-120 |
| <b>Franklin (2000)</b>          | Reingeniería | 12-16   |
| <b>Koontz y Weihrich (1998)</b> | 4            | 124-139 |
| <b>Münch (2009)</b>             | Unidad 5     | 167-173 |
| <b>Rodríguez (1998)</b>         | 9            | 315-324 |
|                                 | 12           | 465-486 |
| <b>Terry y Franklin (2007)</b>  | 2            | 56-62   |
|                                 | 9            | 249-275 |

## UNIDAD 4

# Principales áreas funcionales



## OBJETIVO PARTICULAR

Al culminar el aprendizaje de la unidad, comprenderás 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

**(12 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 búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Para Henri Fayol –iniciador de esta teoría-, los aspectos principales de este enfoque son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

La Teoría clásica surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue 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, que son:

|                        |  |
|------------------------|--|
| <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.                |

En nuestros días, la situación no ha variado, ya que si nos diéramos a la tarea de clasificar las actividades que realiza una empresa, caeríamos en la misma situación, lo único que cambiaría sería que muchas actividades o funciones a las que no se les daba importancia antiguamente, ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad moderna, por ejemplo la información. Y es entonces que ahora encontramos áreas de trabajo como:

|                              |  |
|------------------------------|--|
| a) Compras y abastecimientos |  |
| b) Informática               |  |
| c) Organización              |  |
| c) Métodos                   |  |

Lo anterior nos da indicios de un gran desarrollo del conocimiento humano y aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización, satisfacción a una sociedad cada vez más demandante, y de la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización.

La teoría de sistemas, sin duda alguna ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva, es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización. Es cierto que hay alguien que se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos ellos son productivos, eficientes en su área de trabajo; pero nadie, absolutamente nadie, es independiente. Al planear sus actividades, cualquier área de trabajo tiene que pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es en otras palabras, un enfoque sistémico.

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

Con base en lo anterior, esta unidad comprende el estudio de la forma en que deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente. Una forma de dividir el trabajo es la departamentalización. Esta técnica se aplica de diversas formas, pero la que nos ocupa en esta tema es por funciones o áreas funcionales, la cual se desarrolla agrupando actividades lógicamente distribuidas, con el propósito de que una empresa efectúe con mayor eficiencia sus fines organizacionales.

Así que en cualquier tipo de empresa, sea comercial, industrial o de servicios, según los criterios, necesidades y expectativas particulares de cada organismo social, pueden existir otras áreas funcionales o, en su caso, darles otro tipo de denominación.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Todas estas funciones se resumen en las siguientes áreas básicas generales de la organización.

### **Área de producción**

Comprende todo un proceso, abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación, control de calidad.

### **Área de mercadotecnia**

Se refiere al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la Planeación del producto, la investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación, estrategia.

### **Área de 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 que en esta área se llevan a cabo son financiamiento, contraloría, pago de obligaciones.

### **Área de personal**

Consiste en concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa, buscando la mayor eficiencia en las actividades de la empresa, el desarrollo, así como capacitación del personal. Lograr una buena planta, estable y motivada, es el objetivo principal de ésta área. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad.

### **Área de adquisiciones y abastecimientos**

Esta área está muy ligada con producción y, como su nombre lo indica, se encarga del abastecimiento 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 toda la organización. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son captar necesidades, selección de proveedores, compras, abastecimientos y control de inventarios.

Cabe aclarar que ningún área es más importante que otra. Todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación, para que de esta forma cada una de ellas alcance sus objetivos y, por ende, la existencia de la empresa de manera total.

Las áreas sustantivas de trabajo son las áreas principales a través de las cuales una organización logra los objetivos propuestos en su marcha. Estas áreas son aquéllas que corresponden en nuestro diseño organizacional por funciones.

Una empresa debe al menos contar con estas cuatro áreas, dependiendo del giro que corresponda:

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Hoteles México, D.F. Zona Centro</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="269 506 410 653"> <p><b>Holiday Inn Zocalo</b><br/>             Av. 5 de Mayo 61<br/>             Col. Centro<br/>             Del. Cuauhtémoc<br/>             C.P. 06000, México, D.F.<br/>             Tel: 55 21 21 21<br/>             Fax: 55 21 21 22</p> </div> <div data-bbox="467 506 621 653"> <p><b>Hotel Capitol</b><br/>             República de Uruguay 12<br/>             Col. Centro<br/>             Del. Cuauhtémoc<br/>             C.P. 06000, México, D.F.<br/>             Tel: 55 18 17 50-54<br/>             reserv@hotelcapitol.com.mx</p> </div> </div> | <p>1. Recursos Humanos (llamada también área de Personal)</p>   |    |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="269 764 410 911"> <p><b>Hotel Best Western Estoril</b><br/>             Luis Moya 83<br/>             Col. Centro<br/>             Del. Cuauhtémoc<br/>             C.P. 06070, México, D.F.<br/>             Tel: 55 18 03 74<br/>             asma@bwm.com.mx</p> </div> <div data-bbox="467 764 621 911"> <p><b>Gran Hotel Ciudad de México</b><br/>             Av. 16 de Septiembre 82<br/>             Col. Centro<br/>             Del. Cuauhtémoc<br/>             C.P. 06000, México, D.F.<br/>             Tel: 55 10 40 40<br/>             eva@lusehotels.com</p> </div> </div>  | <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 daremos un análisis de cada una, por lo que te solicito que descargues el documento de Áreas sustantivas de una organización.

## 4.1. Recursos Humanos



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

Todo directivo debe estar consciente de que sus colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial, y que su cuidado o descuido puede ser la causa tanto del éxito como del fracaso de sí mismo o de su empresa.

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

Esta área tiene como cometido los recursos humanos (RRHH), desde reclutarlos hasta desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la entidad social.

El proceso que desarrolla esta área inicia con la procuración de los elementos apropiados a las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo.

Este aspecto es conocido como empleo y abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos. Toda esta labor sustentada con la planeación de personal que contempla. El área de personal también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal. Otro aspecto de suma importancia para la competitividad, tanto interna como externa, de las empresas, es la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones y personas con higiene y seguridad industrial.

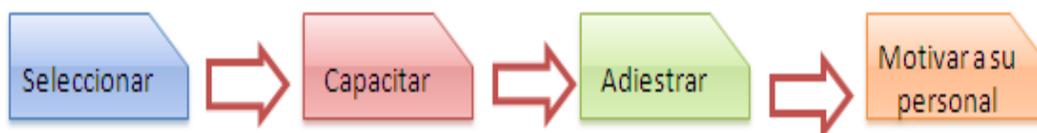
El factor humano puede analizarse desde diferentes interrogantes:

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 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. 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. 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 nueva 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 de 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 para 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**

#### **a) Planeación y análisis financiero**

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. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos.

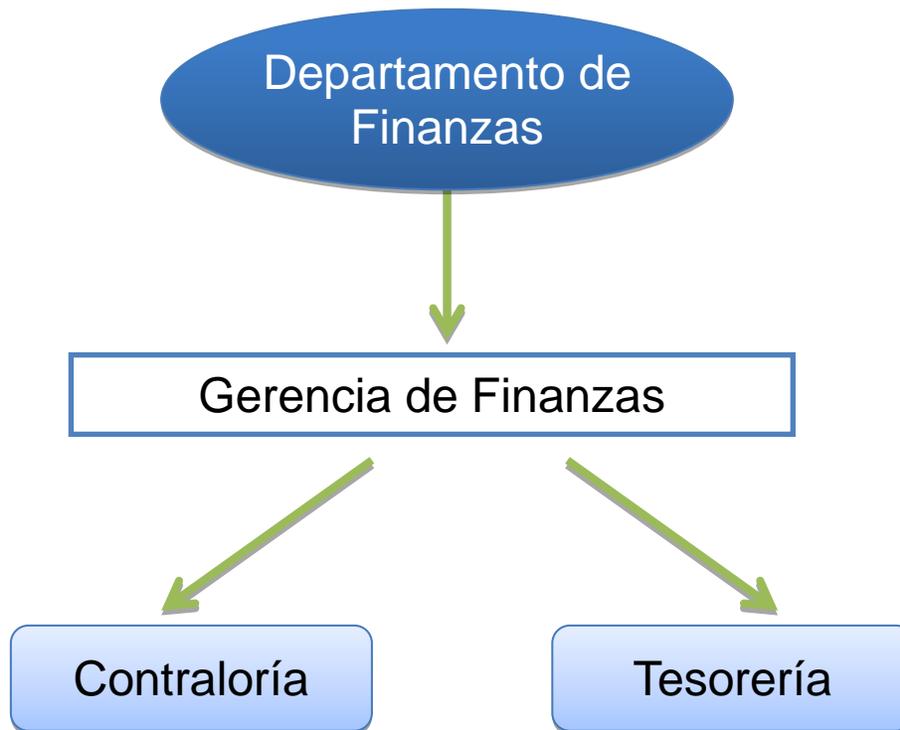
Esta función se refiere a la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

#### **b) Determinación de la estructura de activos**

#### **c) Manejo de la estructura financiera**

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. Asimismo se deben determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son más convenientes para la organización en un momento dado.

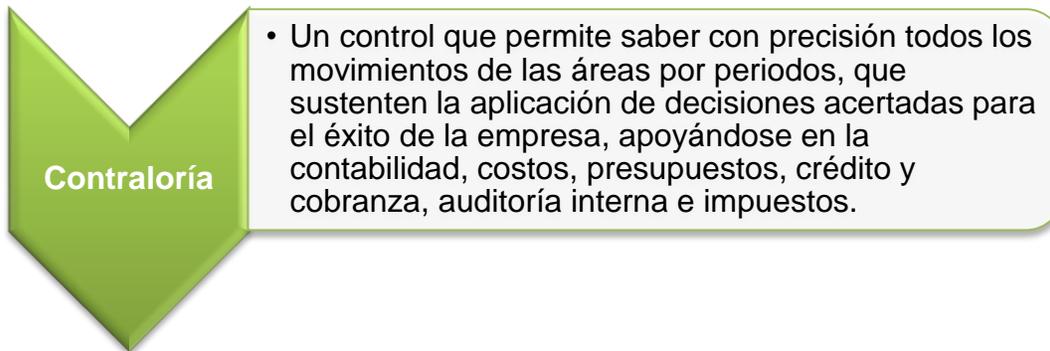
A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas:



### Gerencia de Finanzas

- Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no solo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas (contabilidad), sino que participa en los pronósticos de las operaciones y en una planeación hacia el futuro. El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital de trabajo que incluye actividades tales como: crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos. Además de otras tareas.

A su vez, el área de finanzas se divide en dos grandes funciones:



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.

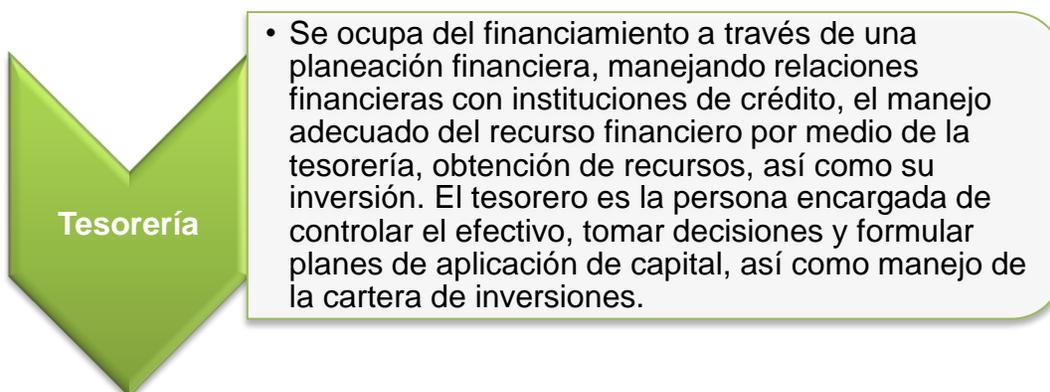
c)Administración de impuestos.

d)Informes al gobierno.

e)Coordinación de la auditoría interna.

f)Protección de los activos de la empresa.

g)La nómina.



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) 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 satisfaga las necesidades 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 asignarle un precio justo 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 llegar del fabricante al consumidor (los intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle). Es decir, tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con 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 conocer el producto al consumidor y lo persuade para adquirirlo. 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 llevar un control del almacenamiento y traslado 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>   |

|   |  |
|---|--|
|                                |  |
| <p>8. Venta</p>               | <p>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.</p>   |
| <p>9. Retroalimentación</p>  | <p>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.</p> |

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 encauza 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 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.

|   |  |
|---|--|
| <p>Manufactura</p>  | <p>Se encarga de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles.</p> <p>Funciones: talleres de subensambles, talleres de ensamble final, áreas de reparación y servicios, y almacenes para materia prima, así como productos terminados.</p> <p>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.</p> |
| <p>Ingeniería del producto</p>  | <p>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,</p>   |



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.

|   |  |
|---|--|
| <p>Ingeniería industrial</p>                   | <p>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.</p>   |
| <p>Planeación y control de la producción</p>  | <p>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.</p> |
| <p>Fabricación</p>                           | <p>Se encarga del proceso de transformación para la obtención de un bien o servicio.</p>   |

Y en operaciones, encontramos las áreas de control de calidad y *de adquisiciones y abastecimientos*, que exponemos a continuación.

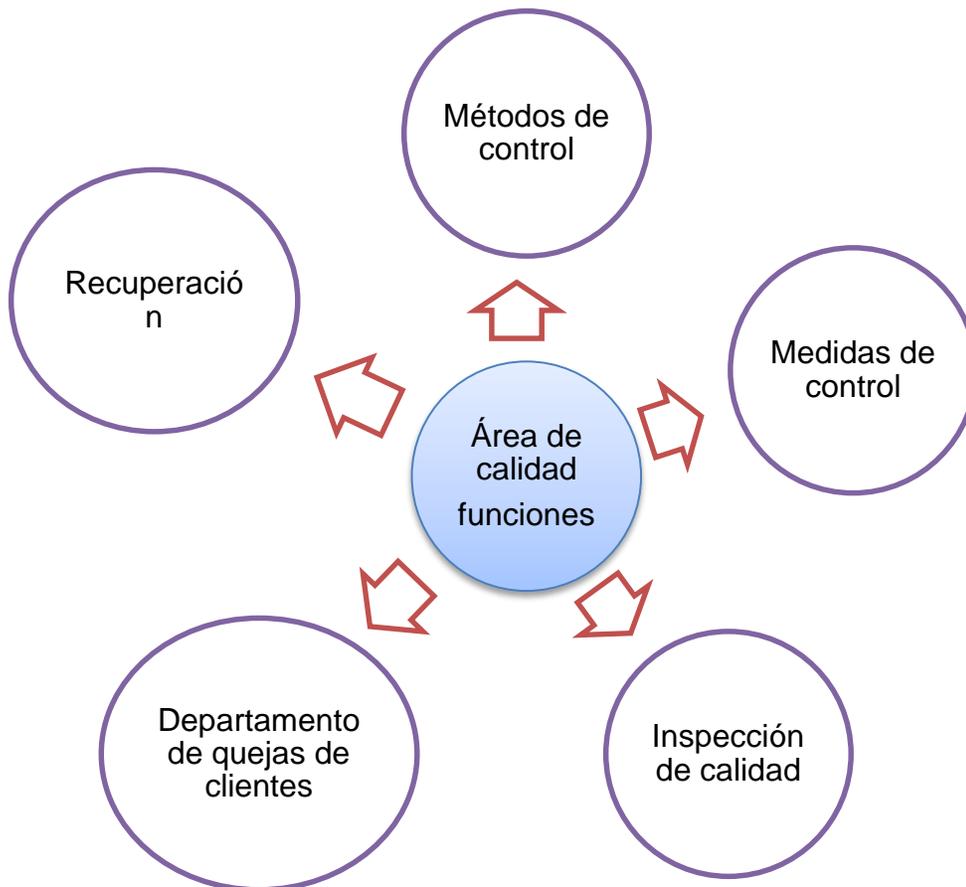
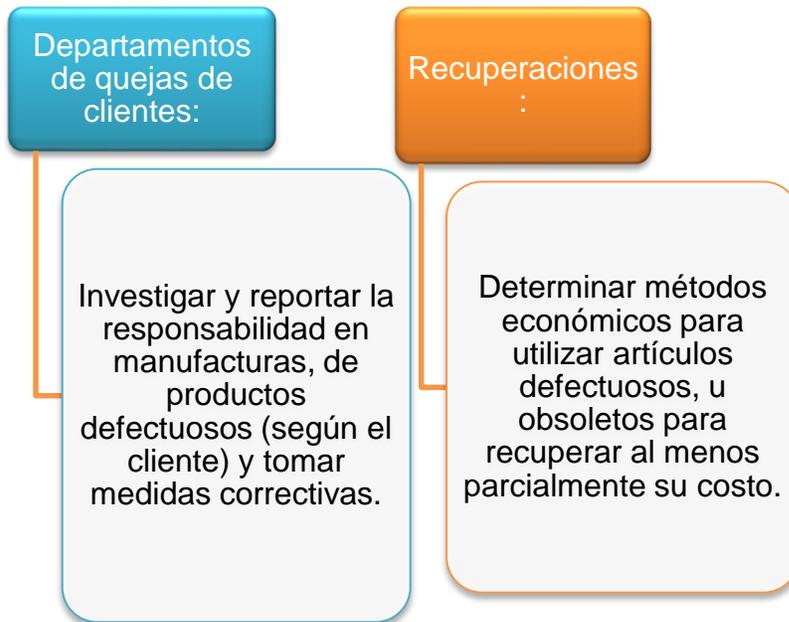
## Control de calidad

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 comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las empresas.

En la estructura de esta área, encontramos las siguientes funciones.

| Investigación sobre materiales y compras  |  |
|---|--|
|    | <p>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.</p>   |
| Departamento de compras   |  |
|   | <p>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.</p> |
| Almacenes   |  |
|  | <p>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.</p>  |

### 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

Como ya sabemos, es en Francia en 1916, con Henri Fayol, donde surge la Teoría clásica de la administración, la cual concibe a la empresa como una estructura, con enfoques como la División del trabajo, la autoridad y responsabilidad, entre otras. Esto llevó a las organizaciones a buscar lineamientos para llevar a cabo una mejor administración. Para ello, Fayol fue quien, además de establecer 14 principios administrativos, señaló que las operaciones o funciones de una empresa debían ser divididas en seis: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. A partir de lo anterior es que, actualmente, todas las empresas se encuentran, de una u otra forma, organizadas en cinco áreas llamadas funcionales, con la finalidad de que los recursos sean utilizados de una forma racional y eficiente.

Un área funcional está organizada por un grupo de funciones o actividades similares u homogéneas, llamadas también departamentalización, que están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa 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 las mismas, y las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar). Las áreas a las cuáles nos referimos, son:

## **Producción**

Es la encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando para ello los recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales funciones tenemos el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados y el control de la calidad. Específicamente tiene como funciones: ingeniería del producto, diseño, pruebas de ingeniería, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, fabricación, etcétera.

## **Mercadotecnia**

Se encarga de canalizar 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, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción. Más específicamente: 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, tanto internos como externos, y su correcta aplicación, necesarios para alcanzar los objetivos trazados con anterioridad. Entre sus principales funciones tenemos: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos, etcétera.

## **Personal**

Se encarga de la integración del factor humano en la organización, es decir, desde su reclutamiento hasta su desarrollo. Entre sus principales funciones tenemos:

reclutamiento y selección de personal adecuado para desempeñar las funciones de la organización, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, higiene y seguridad.

Más específicamente se encarga de: contratación, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, así como algo muy importante: la planeación de recursos humanos.

### **Adquisiciones y abastecimientos**

Como su nombre lo indica, se encarga de proporcionar a todos los departamentos de la organización los insumos necesarios para el correcto funcionamiento, pero no solo de materias primas para el área de producción, sino cualquier insumo como puede ser papelería, materiales, herramientas, etc. Anteriormente, esta área formaba parte del área de producción, como única y exclusiva para abastecer a esta área en materias primas; sin embargo, sus funciones dentro de la organización van más allá de eso.

El estudio de las áreas funcionales nos va a permitir conocer cómo se encuentra dividida la empresa, a estar conscientes de que lo que pretende esta división es organizar a todos los departamentos, áreas o secciones con la finalidad de lograr el objetivo común de la misma.



Es importante mencionar que la división de dichas áreas busca una integración entre sí y con todas las áreas funcionales para que se encuentren unidas, relacionadas, y se cumplan los objetivos.

La falta de comunicación o de cumplimiento de funciones origina problemas a toda la organización, ya que al estar todas unidas entre sí, trabajan en conjunto.

Finalmente podríamos decir que las áreas funcionales son como una gran cadena que integra a toda la empresa, y la ruptura de una de ellas hace que el eslabón se rompa y se corte toda la información y la secuencia de ésta.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

| Autor               | Capítulo  | Páginas       |
|---------------------|-----------|---------------|
| <b>INITE (2009)</b> | Unidad 7  | (4.1) 350-377 |
|                     | Unidad 10 | (4.2) 399-415 |
|                     | Unidad 9  | (4.3) 429-445 |
|                     | Unidad 8  | (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

(12 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 objetivo el análisis de las fuerzas internas y externas que influyen en la toma de decisiones, dentro de este análisis externo, la organización encuentra un fenómeno llamado globalización, nada nuevo para este siglo XXI, pero sí con una gran influencia en los procesos organizacionales de la empresa actual.

En esta unidad trataremos de manera amplia el efecto globalizador de los procesos mercantiles mundiales, así como los factores que influyen en cada uno de las etapas de este proceso. En el tema dos de esta unidad abordaremos la cultura organizacional, un 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 el punto tres y cuatro es indiscutible la necesidad de abordar los términos internacional y multinacional, términos que nos hablan sobre el rompimiento de las fronteras en el ámbito comercial, tecnológico y administrativo. Compartir una visión empresarial no es fácil, pero aún más difícil es crear una visión y compartirla en una línea globalizadora. Este estudio de la globalización exige un análisis más concienzudo con respecto a los entornos tecnológicos y ecológicos ya que el primero dicta las técnicas a utilizar y el segundo nos permite conciliar con los límites que encuentran nuestros productos y servicios en las diferentes zonas geográfica a trabajar.

Por último destacamos la importancia del espíritu empresarial, abordando una serie de características que conforman al empresario de hoy en 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 creando 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.



La cultura se arraiga en creencias y valores, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante.

La cultura de una organización podría guiar lo que los empleados hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

A continuación se expone 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.   |

La cultura organizacional puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observa los aspectos como el uniforme, la distribución de las oficinas, los símbolos, los eslóganes, las ceremonias, etc., y la parte que se encuentra debajo del mar, la parte no visible, son los valores expresados como: “el sentimiento de la UNAM” o “todos los que pertenecemos a esta organización somos como una familia”.

Después de haber analizado algunas definiciones podemos concluir que de éstas emanan ciertos elementos básicos, mismos que son la radiografía de nuestra cultura organizacional, algunos de ellos son: La misión, la visión, los objetivos, las historias, anécdotas y ceremonias que se van creando en el seno de las empresas.

Ahora bien, la pregunta que no se puede esquivar en este apartado es, ¿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 se define como una creencia profunda sobre una condición, de considerable importancia y significado para los individuos y relativamente estable en el tiempo (Hellriegel y otros, 2009, p. 93).

Y una de las grandes responsabilidades del administrador es apreciar el significado de los valores y los sistemas de estos a nivel 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 cordero en la India (y no de res), 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.



La **administración internacional** es sinónimo del despertar de las empresas en lo referente a ¿qué es lo que está pasando en el mundo entero?, no en mi mundo, no en mi localidad ni en mi país, en el mundo entero de manera literal.

La globalización está llena de dificultades, y especialmente hablando administrativamente, hoy en 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 Wal-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 fútbol soccer es el deporte favorito, donde es el altar del pueblo carioca; la respuesta no se hizo esperar, esto le costó en los dos primeros años una pérdida de 48 millones de dólares, en parte fue la competencia pero en gran medida fue el error de querer trabajar, querer administrar al estilo Wal-Mart en culturas ajenas. 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 figura en países de primer mundo como emergentes es importante encontrarse cara a cara con la cultura de cada uno de ellos.

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 logren entonces el mundo entero será su mercado.

La administración internacional cuenta con un gran aliado, y esa es la tecnología, mientras tú y yo en este momento estamos analizando estos conceptos, empresas internacionales están desarrollando 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, etcétera. No hay vuelta de hoja, la administración internacional es un proceso vivo en las 24 horas del día en los 365 días del año y en los cientos y miles de comunidades del planeta.

Las compañías pueden instalar sus áreas físicas en algún lugar del mundo, sus niveles directivos en otro y sus representantes de distribución en otras áreas de trabajo; pero todas ellas coordinadas en tiempo real por la tecnología, desarrollando una administración tan eficiente como si estuvieran trabajando cara a cara, de ahí que ya no es necesario que las operaciones se concentren 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.

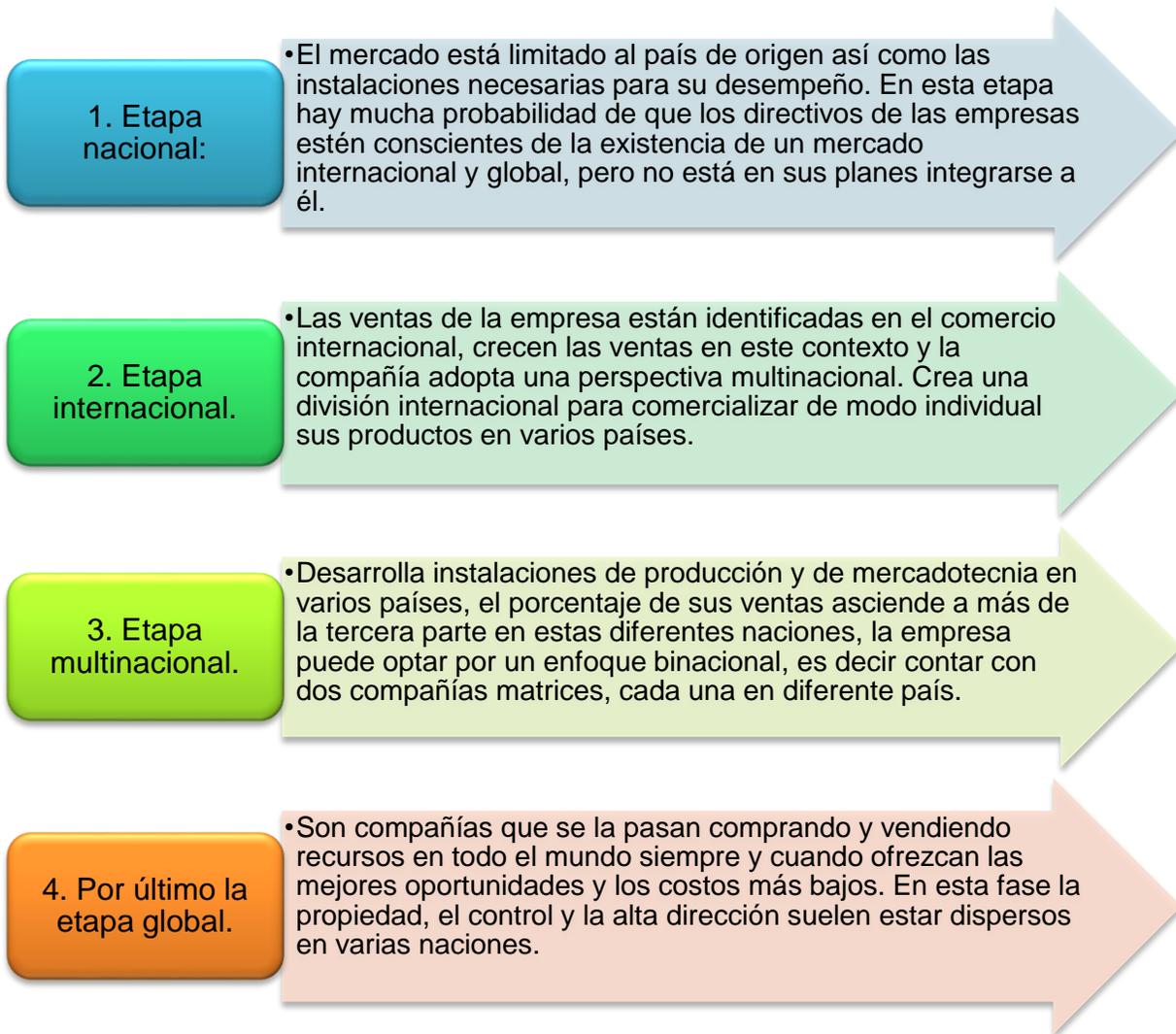
Es fundamental considerar tres factores en la administración internacional:



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:



Analizando los puntos anteriores, aterricemos en el punto tres para definir a una corporación multinacional, resaltando algunos aspectos anteriores, diremos que las corporaciones multinacionales surgen 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, al igual que las empresas buscan la obtención de recursos, producción y venta de recursos en el mundo entero, los gerentes de las oficinas centrales pertenecen en muchas ocasiones a diferentes países en donde opera la empresa matriz, y los operadores en el extranjero son en general nativos del país en donde se llevan a cabo las y transacciones.



Unas de 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. Algunas de las empresas multinacionales que hoy en día conocemos son: Honda, GE, IBM, Coca Cola, Federal Express, etcétera.

Por lo regular la competencia de una empresa multinacional es pequeña en número, pero si vemos estas empresas en el mercado mundial son gigantes, entonces la competencia se vuelve en ocasiones una práctica muy compleja, ya que independientemente del resultado que ya sabemos lo que buscan, está el despliegue de desarrollo tecnológico, político y social.

Claro los más beneficiados en esta interminable lucha, son los consumidores, ya que encuentran productos con alto grado de calidad, bajos precios y una eficiente línea de venta. Sus responsabilidades van más allá del producir y vender, para ser competitivas estas empresas realizan investigaciones, desarrollan tecnologías, se allegan de capital y buscan la compra de insumos donde más le convenga en tiempo, calidad y costos, así como en la vanguardia de las tendencias del consumidor.

Las corporaciones multinacionales son una elite en el mercado, pero también son 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 ha sido también un estigma para aquellos países llamados emergentes. Sin duda alguna la dinámica social de cualquier nación está determinada en la dinámica tecnológica. La tecnología es el producto de la aplicación de la técnica y la ciencia.

Leonel Corona (2004) en su libro *La Tecnología, siglos XVI al XX* nos lleva a un paseo muy interesante con respecto a 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. Para ello principia con una advertencia: hay que distinguir entre técnica, ciencia y tecnología. Y resalta un punto interesante, el origen de todo este proceso tecnológico es la técnica, misma que es la base pragmática de la ciencia y que ésta a la vez sistematiza el conocimiento aplicado, este último llamado también tecnología.

Las relaciones entre técnica, ciencia y tecnología co-evolucionan con las etapas históricas sociales y permiten entonces el desarrollo de las organizaciones y su presencia tanto a nivel local como internacional. La sociedad se desarrolla con base en su capacidad de producción, esto genera con el tiempo ciertas “revoluciones industriales”. Recordemos que la primer fue con respecto a la tecnología industrial en lo tocante a la maquinaria, hoy en día desde hace un par de décadas vivimos una nueva revolución, con la tecnología de la información.

Cada círculo tecnológico nos va permitiendo no solo la evolución de una sociedad, sino también el aprovechamiento de nuevos recursos, la ampliación de nuevos mercados y la creación de nuevos consumidores.



El ambiente tecnológico administrativamente exige una nueva descomposición del trabajo, así como otras modalidades de colaboración organizacional, por ejemplo tenemos el *cyberwork*, es decir trabajar en casa y romper con lo ortodoxo de las oficinas y horarios de trabajo es ya una realidad actualmente; por otro lado el *e-learning*

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. Si investigamos en los diferentes oficios del ser humano, encontramos que el aspecto tecnológico está presente en cada una de 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 claro ejemplo de esta aseveración, con esta práctica tenemos la posibilidad de crear una empresa, desarrollar los instrumentos tecnológicos de compra y ventas de productos, existe ya 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), sin olvidar tampoco los delitos informáticos que se han creado con esta era tecnológica.

## 5.6. Entorno ecológico

En los años 70 se habló por primera vez sobre la celebración del día de la Tierra, en esa época las directivas de las empresas escucharon a los ambientalistas y solo suspiraron diciendo que eran simplemente grupo extremistas y sintieron poco interés y necesidad en responderles a sus preocupaciones ambientales, hoy en día el concepto de la ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales, y para otros tantos se ha convertido en un gran negocio emprendiendo los llamados negocios verdes.



Para variadas empresas multinacionales, así como para las pymes la discusión sobre el cambio climático ha llegado a conclusiones definitivas que tienen que ver con impactos económicos, sociales y culturales mismos que han gestado los fenómenos ambientales. Y ante un escenario tan evidente, la solución es clara: hay que cambiar las prácticas internas, esta reflexión ya lo llevaron a la práctica empresas tales como General Electric, Nike y Wal-Mart quienes han evolucionado desde su interior, modificando su ADN, para convertirse en la nueva promesa de los negocios “verdes”. Otras empresas como Clorox se han visto obligadas a cambiar por las nuevas reglamentaciones ambientales o incluso por críticas muy severas de sus procesos internos.

Hay empresas que ante el entorno ecológico que les influencia, su estrategia de trabajo ha generado a través de años de investigación buenos resultados para satisfacer la demanda de bienes y servicios sustentables, pero hay otras que solo se conforman con cambiar sus empaques.

En vista de que el entorno ecológico se ha autodefinido como el retorno hacia la vida, es entonces cuando debemos de centrar nuestra atención en las prácticas de las grandes empresas en relación con un concepto que se adhiere a los programas operacionales de estas empresas: la sustentabilidad ambiental.

Pero ¿qué es la sustentabilidad ambiental? Esta respuesta la encontramos ampliamente en la página electrónica de la presidencia que refiere a la Plan Nacional de Desarrollo: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/sustentabilidad-ambiental.html>, y reza lo siguiente:

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. Uno de los principales retos que enfrenta México es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Sólo así se puede alcanzar un desarrollo sustentable. Desafortunadamente, los esfuerzos de conservación de los recursos naturales y ecosistemas suelen verse obstaculizados por un círculo vicioso que incluye pobreza, agotamiento de los recursos naturales, deterioro ambiental y más pobreza.

Es momento de convertir la sustentabilidad ambiental en un eje transversal de las políticas públicas. México está aún a tiempo de poner en práctica las medidas necesarias para que todos los proyectos, particularmente los de infraestructura y los del sector productivo, sean compatibles con la protección del ambiente. Es necesario que el desarrollo de nuevas actividades económicas en regiones rurales y semirurales contribuya a que el ambiente se conserve en las mejores condiciones posibles. Todas las políticas que consideran la sustentabilidad ambiental en el

crecimiento de la economía son centrales en el proceso que favorece el desarrollo humano sustentable.

La sustentabilidad ambiental requiere así de una estrecha coordinación de las políticas públicas en el mediano y largo plazo.

El cuidado del ambiente es un tema que preocupa y ocupa a todos los países. Las consecuencias de modelos de desarrollo, pasados y actuales, que no han tomado en cuenta al medio ambiente se manifiestan inequívocamente en problemas de orden mundial como el cambio climático. El Gobierno de la República ha optado por sumarse a los esfuerzos internacionales suscribiendo importantes acuerdos, entre los que destacan el Convenio sobre Diversidad Biológica; la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y su Protocolo de Kyoto; el Convenio de Estocolmo, sobre contaminantes orgánicos persistentes; el Protocolo de Montreal, relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono; la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación; la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres; y los Objetivos del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas. Estos acuerdos tienen como propósito hacer de México un participante activo en el desarrollo sustentable.

Aunque el modelo global de desarrollo ha propiciado mejoras en algunos países y regiones, el medio ambiente y los recursos naturales continúan deteriorándose a una velocidad alarmante. Información científica reciente muestra que los impactos ambientales derivados de los patrones de producción y consumo, así como las presiones demográficas, podrían provocar transformaciones masivas en el entorno que enfrentarán las generaciones futuras. El cambio climático, la reducción de la capa de ozono, la lluvia ácida, el incremento de los residuos municipales e industriales, la contaminación del suelo y el agua por metales pesados y desechos tóxicos, la pérdida de recursos forestales, la desertificación, la sobreexplotación de los recursos hídricos y la pérdida de la biodiversidad serían algunas de sus consecuencias.



Tal vez parezcan muy largos los párrafos anteriores, pero es muy importante crear conciencia de la situación en que estamos viviendo a nivel mundial, y ver que realmente el entorno ecológico de una sociedad y de las empresas debe convertirse en un marco de referencia para cada una de las organizaciones que haga cualquier organización. Hoy en día la tierra se está deteriorando por causas directas o indirectas del hombre, algunas más por la mezcla de la misma

naturaleza y obras del hombre, en este momento que se está elaborando este documento, Japón, un país que para muchas economías representa un ícono de tecnología e industrialización de primer mundo, está luchando a brazo partido para no caer en una desgracia nuclear por causa de un sismo de 8 grados en la escala de Richter y un tsunami producto del sismo, estas dos fuerzas naturales han roto todas las medidas de seguridad de sus laboratorios y fábricas de energía nuclear, mismas que si explotan en cadena terminarían con una zona geográfica y además 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, en este caso Japón es responsable de salvaguardar no solo sus habitantes sino también los mares que le rodea, así como los 4 puntos cardinales geográficos.

Casos como estos se manejan a diario en menor escala pero con consecuencias similares, más silenciosas y con un alto grado de peligrosidad para un gran número de habitantes en las urbes tanto rurales como citadinas.

Es por eso que cada comunidad ha creado leyes, acuerdos, convenios y normas que permitan medir y supervisar las acciones de las empresas y gobierno en relación al 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.

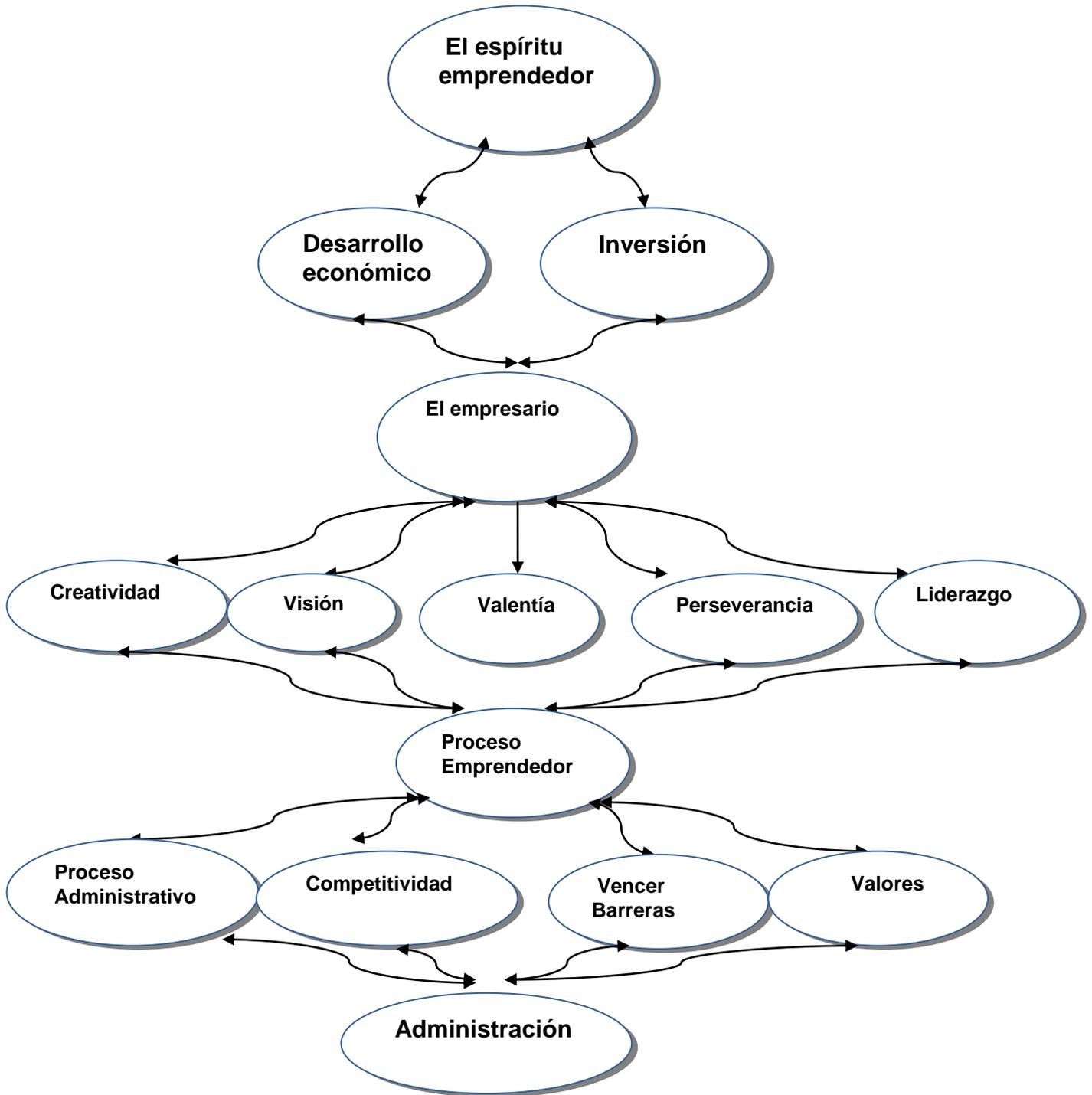
<http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>

## 5.7. Espíritu emprendedor

Münch Galindo (2010b) en su libro *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, se permite desarrollar un capítulo completo con respecto al espíritu emprendedor, y del mismo, recreamos los siguientes cuadros en este apartado, que pensamos son muy didácticos e importantes para comprender esta faceta del empresario y administrador.

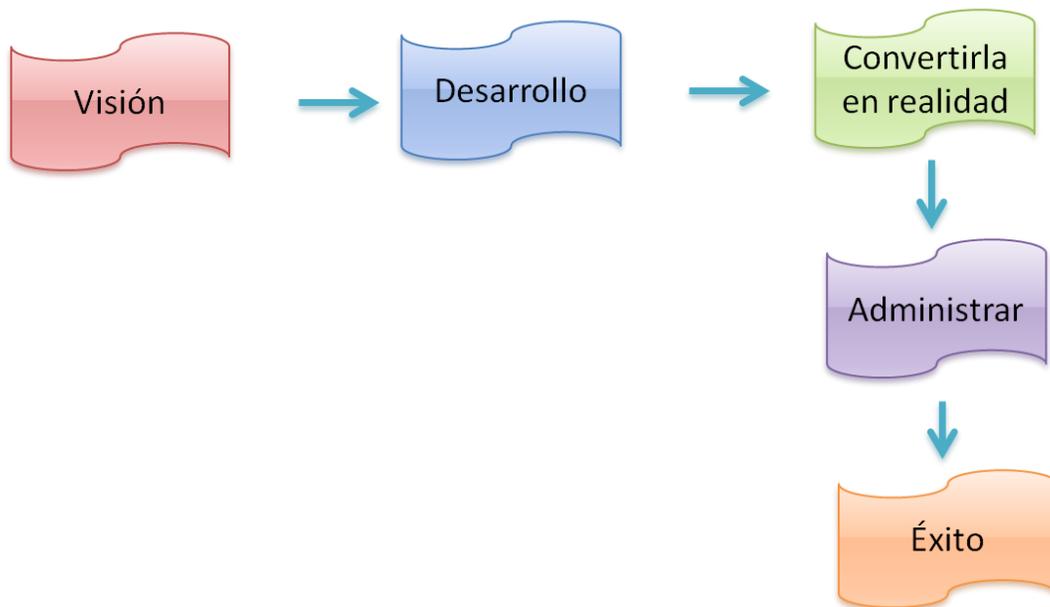


En la siguiente figura Mapa conceptual del espíritu emprendedor, se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y estas son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad, por lo tanto emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad, pero para comprender este proceso debemos tener en consideración un principio: los negocios no son sólo dinero; por lo tanto



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 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.

**Características del emprendedor**

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Se abordó como primer punto a la globalización que hace referencia sobre un nuevo orden, que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional y de la diversificación de productos y servicios que están insertos en esta actividad mundial; como segundo punto a la cultura organizacional que es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

Como tercer tema abordamos la administración internacional que es sinónimo del despertar de las empresas en lo referente a ¿qué es lo que está pasando en el mundo entero?, no en mi mundo, no en mi localidad ni en mi país, en el mundo entero de manera literal y que va de la mano con la globalización, aunado a esto se suman Las corporaciones multinacionales que son una elite en el mercado, pero también son el ojo del huracán en muchos países, ya que para mucha gente son el origen del detrimento de nuestro planeta, es así como. El ambiente tecnológico ha sido un referente básico para muchos países desarrollados, y ha sido también un estigma para aquellos países llamados emergentes. Sin duda alguna la dinámica social de cualquier nación está determinada en la dinámica tecnológica, es así como en los años 70 fue cuando se habló por primera vez sobre El entorno ecológico y la celebración del día de la Tierra, en esa época las directivas de las empresas escucharon a los ambientalistas y solo suspiraron diciendo que eran simplemente grupo extremistas y sintieron poco interés y necesidad en responderles a sus preocupaciones ambientales, hoy en día el concepto de la ecología se ha convertido en tema apremiante de muchos administradores y líderes empresariales. Como último punto tenemos El espíritu emprendedor se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad, por lo tanto emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

| Autor                             | Capítulo | Páginas |
|-----------------------------------|----------|---------|
| <b>Chiavenato (2006)</b>          | 4        | 100-134 |
|                                   | 6        | 173-186 |
| <b>De la Cerda y Núñez (2002)</b> | 8        | 311-332 |
| <b>Garza (1995)</b>               | 16       | 858-868 |
| <b>Müncch (2009)</b>              | 12       | 247-259 |
| <b>Robbins (2009)</b>             | 5        | 150-151 |

## UNIDAD 6

# Fundamentos de la planeación 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

(8 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

La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este 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.

En este apartado es necesario conocer lo que envuelve al concepto de la estrategia, la palabra proviene del griego “strategos” que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

La estrategia nos permite construir el escenario futuro que generamos con la planeación, y construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia, por ello, tenemos que definir qué queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, para ello se requiere determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la planeación estratégica.

## 6.1. Proceso de planeación estratégica



La estrategia en sus definiciones tiene cuatro elementos en común: “en primer lugar está el concepto ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer 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. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por último, la empresa proyecta 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).

Construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia. Para ello, tenemos que definir qué queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, para ello se requiere determinar un conjunto de líneas de acción que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la planeación estratégica.

La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas; se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este 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.

## 6.2. Principales tipos de estrategias y políticas

Para identificar los tipos de estrategias consideraremos los niveles en que se encuentran éstas; dentro de una planeación estratégica es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización. Sin duda, se debe contemplar el alineamiento de objetivos entre los individuos que la integran y la propia organización. En la medida que estos se interrelacionen de la mejor manera, más efectiva será la planeación y 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.

Algunos ejemplos que podemos mencionar para cada área son:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Recursos Humanos</b> </p> | <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> |
| <p><b>Finanzas</b> </p>         | <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>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Mercadotecnia</b> </p> | <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> |
| <p><b>Producción</b> </p>    | <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>  |
| <p><b>Sistemas</b> </p>    | <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>  |

## Preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización

### A) Estrategia a nivel de negocios

Los planes y estrategias en el nivel funcional deben apoyar las estrategias y planes en el nivel de negocios. Esto es, la estrategia de la organización para establecer una ventaja frente a la competencia. Aquí podríamos tomar en cuenta aquello que hace la organización para diferenciarse de la competencia. Puede ser liderazgo en costos, una diferenciación de los productos o servicios o alguna otra estrategia que permita que se penetre más en el mercado, o el producto, etc.

- ❖ ¿Quiénes son nuestros competidores directos?
- ❖ ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ❖ ¿Qué aspectos de los productos o servicios que ofrecemos valoran nuestros clientes?
- ❖

### Estrategia a nivel global

La globalización, como sabemos, es el intercambio comercial, servicios, ideas, personas, etc. que existe en momento real entre varios países. La estrategia que siga la organización para darse a conocer en la aldea global es muy importante. Existen diversas estrategias: de exportación, de licencias, de franquicias, de alianzas, de multinacional y global. En el siguiente cuadro explicaremos cada una de ellas.

| 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 (franquiciatarios) 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.   |

**Estrategias de nivel global (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pp.108-112)**

Lo que más interesa al fijar una estrategia global es determinar en qué mercados se va a competir. Si se aplica una buena estrategia global se pueden lograr los siguientes aspectos: reducir los costos, más penetración en los mercados, mayor ventaja competitiva y finalmente, la calidad de los productos o servicios.

Las formas para reducir costos pueden ser, entre otras, la economía en escala, es decir, producir por volumen: flexibilidad, cuando se produce de un sitio a otro en breve plazo, tipo las maquilas. Entre las desventajas que se pueden presentar están los altos gastos administrativos que se generan, además de que la estandarización puede provocar que los clientes no estén contentos con el producto.

### **B) Estrategias a nivel corporativo**

La estrategia corporativa es muy importante, sobre todo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. Para ello, se debe conocer la diferencia entre monopolio y oligopolio. El monopolio es el poder de una organización para concentrar en ella el mercado. En ninguna parte del mundo, el monopolio es legal. La práctica de actividades monopólicas genera una competencia desleal. Por otro lado, el oligopolio es compartir el poder del mercado en manos de unos cuantos.

En este contexto, las organizaciones pueden asociarse con otras organizaciones y entonces se forman:

| <b>Una organización con una organización forma un</b> | Grupo           |
|---|-----------------|
| 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       |

### **Estrategias Corporativas**

Es importante comprender, que estas estrategias generan acciones financieras determinadas, como los precios de transferencia

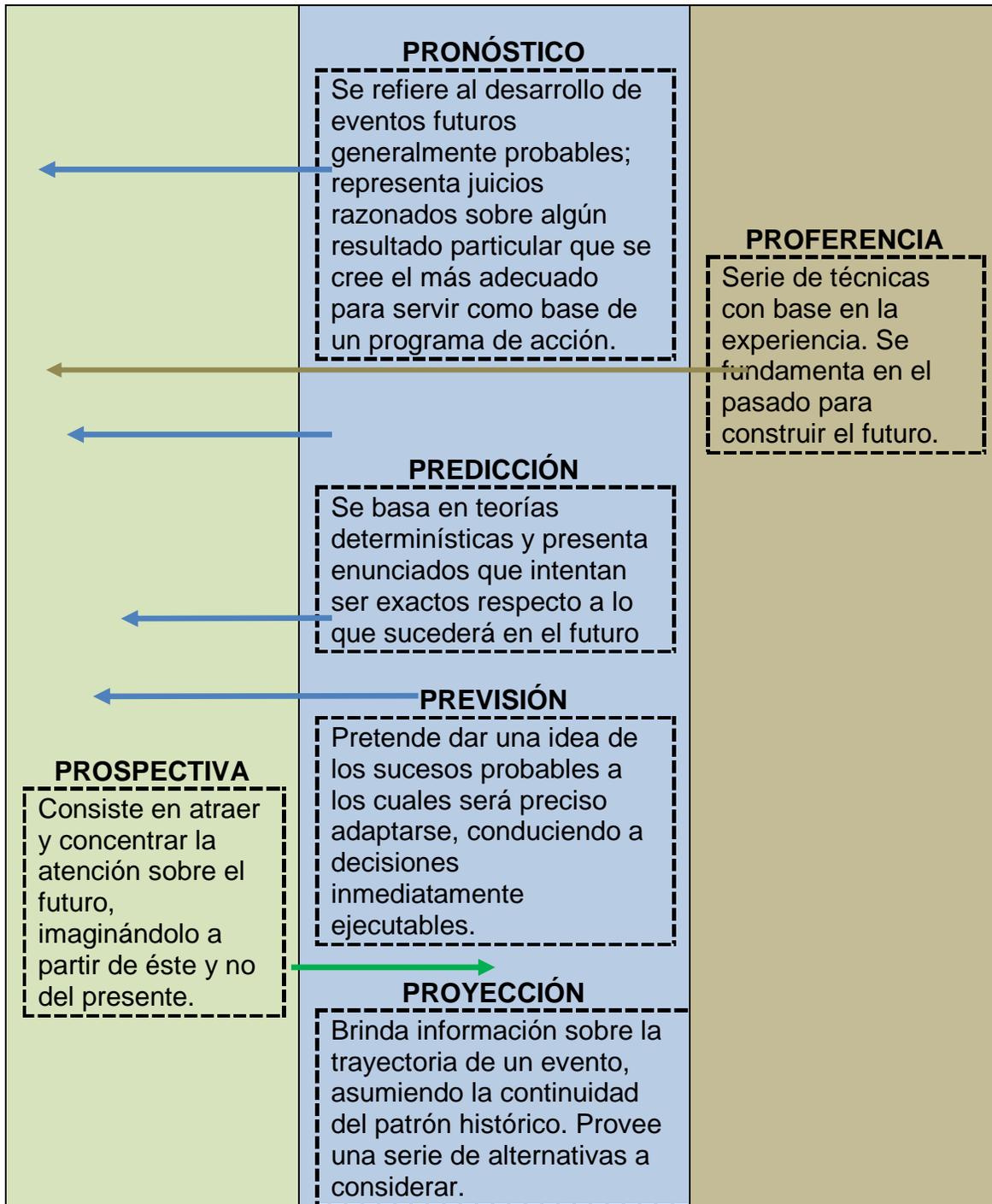
## 6.3. Análisis situacional

Una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: el análisis estratégico y las decisiones estratégicas que se derivan del primero.

### A) **Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

Es necesario realizar un análisis del entorno en que están inmersas las organizaciones. Es importante recapacitar que la prospectiva de una organización se podrá realizar, con la información veraz, completa y confiable que se obtenga de conocer las oportunidades y amenazas que se tienen para la mejor toma de decisiones. Las estrategias no pueden surgir con magia, éstas provienen del entorno y para ello hay que conocerlo. Existen diversas formas de conocer la información del pasado, presente y del futuro. El siguiente cuadro, **Vías de Aproximación al Futuro**. (Miklos, 1991, p. 41) nos da una idea de los 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.</p> <p>Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización. (Civiles, laborales, etc.)</p> <p>Aquí es muy importante consultar análisis políticos de</p>   |

|             |   |
|-------------|---|
|             | periódicos, etc.  |
| 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.  |

### **B) Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Este análisis es sobre los factores internos de la organización, la información que obtendremos mostrará las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Según Dess (Dess y Lumpkin, 2003, p. 81) si se analiza la cadena de valor propuesta por Michael Porter (2002) “la cual considera que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (p. 58), entonces la cadena de valor 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, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, los servicios, las 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, básicamente se estaría analizando la situación interna de la organización. Se podrían considerar actividades de logística interna, las actividades que tengan que ver con la ubicación de las instalaciones.

### C) Matriz de Impacto Cruzado (DOFA)

La matriz FODA tiene diversas connotaciones en cada una de sus siglas: DOFA. FADO simboliza: fortaleza (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Esta matriz se conoce también como SWOT o TWOS que son las siglas en inglés y significan: S de *Strength*; W de *weaknesses*; O de *opportunities* y T de *threats*.

Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizar la matriz FODA, unos sólo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros en función del entorno, llamándolo PEST (político, económico, social y tecnológico) y otros lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y por el FODA.

**Características del FODA**

| FACTORES INTERNOS                              |   |   |
|--|---|---|
| EXTERNOS                                       | FORTALEZAS INTERNAS   | DEBILIDADES INTERNAS  |
| <b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b>                  | <b>FO</b>   | <b>DO</b>   |
| 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.  |
| <b>AMENAZAS EXTERNAS</b>                       | <b>FA</b>   | <b>DA</b>   |
| 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. |

Los factores internos y externos se consideran dinámicos, es decir, cambian en el transcurso del tiempo. Las condiciones de una organización y del entorno cambian constantemente.

Si se quisiera saber las fortalezas y debilidades de una organización 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, un ejemplo sería:

|  |                          |
|--|--------------------------|
| • 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 y debilidades, lo mismo se hace con cada organización que se considere competencia directa o indirecta.

Sólo que se considerarán oportunidades y amenazas.

Luego, se analiza el entorno, que es todo lo que puede afectar a la organización y en lo cual no tiene influencia para su acontecer, como por ejemplo pueden ser los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, aunque también están otros como: culturales, científicos, laborales, legales, religiosos, ecológicos, etc. Lo siguiente es muy importante que se comprenda: las fortalezas y las debilidades corresponden a las cualidades y defectos que tiene internamente la organización, es decir, en qué cosas anda mal y en qué se distingue de las demás.

Con respecto a las oportunidades y las amenazas en relación con la competencia, podemos decir que tiene aciertos y fallas. La organización tiene que aprovechar esta información para ser mejor que la competencia. Las oportunidades por lo tanto, serán, para dicha organización, las fallas de la competencia. Es aquí donde la organización debe fortalecerse para obtener una ventaja competitiva en relación con la competencia. Las amenazas, como su nombre lo indica, representan los aciertos de los competidores por eso, es indispensable conocer esas fortalezas, para prevenir en la organización los embates de sus acciones.

Ahora bien, existen otras formas de realizar el análisis interno y del entorno de la organización. Estas herramientas son la matriz de participación y de crecimiento, comúnmente conocida como la matriz *Boston Consulting Group*, el *Balance Scorecard*, 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. El diamante o las cinco fuerzas competitivas de Porter, es otra herramienta que nos permite valorar el impacto de la organización en relación con la competencia, ésta sugiere que existen razones inherentes a cada país u organización para explicar que unos sean más competitivos que otros. Asimismo, considera cuatro aspectos que convergen en uno central: la competencia. Estos aspectos son: proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos.

## Tipos de estrategia

Cuando hablamos de estrategia podemos mencionar que existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Según Johnson (Johnson y Scholes, 2008) “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: las entradas, representadas por los proveedores y los insumos; los procesos de transformación y las salidas, las cuales serían los proveedores y los clientes.

Las Estrategias de Integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. La primera de ellas 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), la Integración hacia atrás se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos y por último tenemos Integración Horizontal, cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia.



## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad 6 se habló específicamente de la planeación estratégica que implica ciertos elementos en común: el ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). También, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos, es así como encontramos los diferentes tipos y políticas de estrategia. Existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio.

Para identificar los tipos de estrategias consideraremos los niveles en que se encuentran estas; dentro de una planeación estratégica, es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización, ya una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: el análisis estratégico y las decisiones estratégicas que se derivan del primero.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

| Autor                            | Capítulo               | Páginas |
|----------------------------------|------------------------|---------|
| <b>Almeida (1994)</b>            | Planeación estratégica | 16-29   |
| <b>Corona (2001)</b>             | 1                      | 1-3     |
|                                  | 2                      | 33-43   |
| <b>Robbins y De Cenzo (2009)</b> | 3                      | 80-90   |
| <b>Toirac (2002)</b>             | Proyección estratégica | 25-30   |

## UNIDAD 7

# Ética y responsabilidad social de las empresas



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno determine y razone sobre 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 permiten valorar y revalorar las actitudes ante la vida, nuestros semejantes y las relaciones sociales que se tienen entre los individuos y los mismos con las estructuras sociales. La ética y la responsabilidad social son dos conceptos que vienen a juicio sobre estos temas sociales y empresariales.

Por un lado la ética en las empresas se convierte no solo en un código moral sino también en una estructura de confianza, de cultura y de responsabilidad en los procesos directivos como lo es la toma de decisiones. Así mismo la ética rompe las barreras disciplinarias y forma parte de la agenda de muchas empresas a nivel nacional y multinacional, convirtiéndose en un estándar de producción y servicios. La ética junto con la responsabilidad social implica una mayor conciencia por parte de las empresas demostrando un mayor respeto por los individuos y los recursos naturales así como por el futuro de la sociedad mundial.

## 7.1. Definición de ética

Hoy en día, las organizaciones requieren no solo un mayor nivel de conocimiento y técnica de todos aquellos que participan en el proceso de vida de la misma, sino también de un mayor nivel de independencia, autosuficiencia, auto confianza y capacidad para ejercer la iniciativa propia.

Un rasgo básico de las organizaciones, que requiere particular atención, es su estructura para la toma de decisiones, dentro de la cual cada miembro de la organización toma decisiones que afectan no solo a su propia vida sino también a las vidas de todos los grupos vinculados con la organización -trabajadores, consumidores, inversionistas, ciudadanos, etcétera.



La ética, como ciencia que estudia los actos morales, puede ser muy compleja, con sus numerosos enfoques y teorías, sobre todo para los que desconocen del todo 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 su equivalente moral del latín, mor -ras: costumbre; aparece como un movimiento social de reivindicación de valores en una sociedad que percibía la distorsión del comportamiento de los individuos que cometían excesos e irregularidades en agravo y en contra del bien.

## 7.2. La ética en la administración

El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar decisiones porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en el proceso. Por ello el directivo debe considerar la prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etcétera, en su toma de decisiones y no solamente el aspecto cuantitativo de la misma, si producirá ganancias u oportunidades de crecimiento a la empresa, sino también las repercusiones que pueda tener en los trabajadores.

El comportamiento ético dentro de las empresas es de gran importancia para todos los integrantes de la misma: directivos, supervisores niveles operativos, etcétera, ya que todos y cada uno influyen en la productividad organizacional.

Cualquier persona que labore en una empresa, independientemente de su posición jerárquica, puede experimentar insatisfacción. Un aspecto importante en que influye un comportamiento ético es la reputación o imagen, ya sea individual o de la empresa. Cuántas veces hemos oído, incluso dicho: “no hagas tratos con ella, es muy corrupta”, “mejor no entres a trabajar en esa empresa, tratan muy mal al personal y si no eres amigo del gerente, te pagan menos”, “con él no tienes problema, es muy recto en sus tratos”, “no compres en esa empresa, a cada rato te dan gato por liebre en lo que venden o viene con menor peso”, en fin, lo cotidiano

De lo anterior podríamos inferir la importancia que tiene la reputación en una empresa o individuo; tal vez un excelente trabajador que desee colaborar con nuestra empresa se desmotive ante nuestra reputación y prefiere laborar con nuestra competencia.

Las normas éticas de una empresa están determinadas por los ejecutivos que la componen. No existen dos tratadistas que hayan detallado las cuestiones de ética de

negocios de la misma forma; sin embargo, el análisis obtenido de la literatura existente al respecto permite distinguir tres áreas que se considerarían conflictivas:



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; de esta forma se proveen guías que apoyan la toma de decisiones en aquellos problemas que conllevan un alto contenido ético.

Ahora bien, el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto a la empresa como a los trabajadores, y con ello se puede lograr la lealtad a la empresa, tanto de empleados como de los clientes.

## 7.3. La ética en el contexto internacional

La ética hoy en día deja de ser un concepto de aulas, y se convierte en una disciplina social obligatoria en todo contexto organizacional económico, social o político y de ámbito nacional e internacional. Organizaciones como la ONU, se han dado la tarea de impulsar una conciencia ética universal a través de consensos, compromisos y responsabilidades con un enfoque común, que permita crear y fortalecer una conducta universal entre los países que conforman esta organización.



Un ejemplo de estas propuestas globales con respecto a la ética internacional es aplicable a la propiedad intelectual que se tiene sobre las obras tanto musicales como literarias, así como en programas para computadoras, diseños internacionales de accesorios, ropa, marcas y demás íconos de una sociedad capitalista global.

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.

## 7.4. Responsabilidad social en las organizaciones



El concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en voz alta hace más de cuatro décadas, en los años 70 del siglo XX era considerado un término muy polémico, Milton Friedman, economista, antiguo profesor reconocido de

Chicago y premio Nobel 1976, en un artículo escrito por él, resalta la aseveración de que las empresas por sí solas no tiene ninguna responsabilidad social, sino que este es un concepto aplicado a los colaboradores de las mismas, es decir, el empleado de todos los niveles es responsable del buen manejo de los recursos de la empresa y que cada administrador desde el nivel más alto al más bajo es responsable de su personal y sobre todo de los intereses del empleador, es decir, es responsable de maximizar las utilidades en forma legal y éticamente posible. Aseveró que todo gasto aplicado por la empresa en pos de las necesidades de la sociedad se convierte en un despilfarro.

Hoy en día la responsabilidad social ya no es precepto capitalista con beneficio al inversionista, ni mucho menos es sinónimo de actos de bondad y prestigio social de los grandes magnates industriales y que servían como pretexto para hacer eventos sociales de magnitud y ayudar a la clases desprotegidas. La responsabilidad social se ha convertido en un acto corriente y a la vez en un renglón importante en la agenda diaria de las empresas altamente competitivas. Algunos lo definen como un gran compromiso hacia la acción de la mejora continua respetando el escenario en donde se

desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones.

La responsabilidad social en su práctica responde a un conjunto integral de programas y políticas tanto en un ámbito interno como externo así como en la transparencia de sus actos. Este concepto hasta el momento todavía sobrevive con la opción de que la empresa lo retome como un compromiso propio y no una obligación.

Hay contemporáneos como Peter Drucker que en su momento afirmó que esta nueva exigencia –la responsabilidad social- es un punto básico de reflexión para las empresas y los empresarios en relación con un auténtico interés por la sociedad; la calidad de vida debe formar parte de un asunto de las empresas; es de gran importancia para las empresas anticiparse a los problemas sociales, especialmente a aquellos surgidos por sus actividades.

## 7.5. Temas de responsabilidad social y ética en el mundo actual

Los temas más agraviados por la responsabilidad social pueden clasificarse en los siguientes rubros:

### 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.

Con cada uno de los referéndums anteriores podemos crear un ejemplo ya sea en materia de sustentabilidad, de responsabilidad social o de un caso de aplicación ética.

## 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 reguladores 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 (2010)             | <i>passim</i>                     | 23-42    |
| Hellriegel y Slocum (1998) | 7. Ética y responsabilidad social | 230-259  |

# REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## BÁSICA

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2005). *Administración: una ventaja competitiva*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill.

Diez de Castro, Emilio Pablo y García del Junco, Julio. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.

Hellriegel, Don y Slocum, John. (2004). *Administración*. (8ª ed.). México: Thompson.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración, una perspectiva global*. (12ª ed.) México: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. (8ª ed.) México: Prentice Hall.

## COMPLEMENTARIA

Bateman Thomas S. y Snell, Scott. (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*. (2<sup>a</sup> ed.) México: Diana.

Gibson, James L. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (10<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill.

Hein, Gary; Stephens, Deborah C. y McGregor, Douglas. (2002). *El pensamiento visionario*. México: Oxford University Press.



Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John 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

# BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Nota: todos los enlaces, consultados o recuperados, funcionan al 01/10/13 [dd/mm/aa])

| Libros   |   |   |
|--|---|---|
| Fuente   | Capítulos (s)<br>Unidad (es) que soporta  | Liga  |
| <b>Amaru Maximiano, Antonio César. (2008). <i>Administración para emprendedores.</i> México: Pearson Educación.</b>              | Capítulo 1 (U,5)<br>Capítulo 4 (U, 6)<br>Capítulo 5 (U, 3)<br>Capítulo 6, 7 y 10 (U,4)  | <a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=56">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=56</a>   |
| <b>Amaru Maximiano, Antonio César. (2009). <i>Fundamentos de administración.</i> México: Pearson Educación.</b>                  | Parte I-Capítulo 1 (U,1)<br>Parte I-Capítulo 3,4,5 (U,2)<br>Parte II-Completo (U,7)<br>Parte III- Capítulo 13 (U,3)<br>Parte III-Capítulo 14 y 16 (U, 6)<br>Parte IV-Capítulo 17, 18, 19 (U,3)<br>Parte IV- Capítulo 20 (U,5)<br>Parte V- Capítulo 23, 24,26 (U,3)<br>Parte VI-Capítulo 28 (U,3)<br>Parte VII-Capítulo 33 (U,5) | <a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=61">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=61</a>   |
| <b>Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas. <i>Administración de operaciones.</i> (12ª ed.) México: McGraw-Hill.</b> | Sección 1 (U 4)   | <a href="http://unam.libri.mx/libro.php?librold=85">http://unam.libri.mx/libro.php?librold=85</a>   |
| <b>Daft, Richard L. (2006) <i>Introducción a la administración.</i> (4ª ed.) México: Thomson.</b>                                | Capítulos 7, 8 (U 2)<br>Capítulos 5, 6, 12-14 (U 3)<br>Capítulos 2, 3 (U 5)<br>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=GvRL&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=GvRL&amp;sw=w&amp;authCount=1</a> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Hitt Michael; Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert. (2007). <i>Administración estratégica.</i> México: Cengage Learning.</b></p>            | <p>Parte I- Capítulo 1 (U 6)<br/>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><b>Jhones, Gareth R. (2008). <i>Teoría organizacional: Historia del pensamiento administrativo.</i> (5ª ed.) México: Pearson Educación.</b></p> | <p>Parte I-Capítulo 1 (U,1)<br/>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><b>Kotler Philip. (2008). <i>Fundamentos de marketing.</i> (8ª ed.) México: Pearson Educación.</b></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><b>Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas Marroquín, José Antonio. (2007). <i>Ética en las organizaciones.</i> México: McGraw-Hill.</b></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**