



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Bases de Administración.*

*Licenciatura en Nutrición.*

*Sexto Cuatrimestre*

*Mayo-Agosto.*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Bases de Administración

---

### Objetivo de la materia:

Que el alumno conozca el origen de la administración y su desarrollo científico mediante las escuelas de las mismas, además de comprender los elementos y pasos del proceso administrativo, para que lo pueda implementar en todos los aspectos de su vida personal y profesional y particularmente en los servicios de alimentos en cualquier tipo de organización sea pública o privada.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	25%
2	Foros	25%
3	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **Objetivo de la materia.**

### **Unidad 1.- Conceptos generales de la administración.**

- 1.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN.
- 1.2 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN.
- 1.3 PRIMERA PARTE F. TAYLOR: ESCUELA CIENTÍFICA.
- 1.4 SEGUNDA PARTE E. FAYOL: PROCESO Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

### **Unidad 2.- Escuelas de la administración.**

- 2.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.
- 2.2 ESCUELA ESTRUCTURALISTA.
- 2.3 ESCUELA DE SISTEMAS.
- 2.4 NEO-HUMANO RELACIONISMO.

### **Unidad 3.- Las empresas.**

- 3.1 TOMA DE DECISIONES.
- 3.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.
- 3.3 LAS EMPRESAS.
- 3.4 EL CONTEXTO EN QUE OPERAN LAS EMPRESAS.

### **Unidad 4.- El proceso administrativo.**

- 4.1 PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL.
- 4.2 ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL.
- 4.3 DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL.
- 4.3.1 SUPERVISIÓN.
- 4.4 CONTROL DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL.

### **Bibliografía.**

## Unidad I.- Conceptos generales de la administración.

### I.1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

La familia es el núcleo básico de autoprotección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social: la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Como se ve, la administración es una actividad fundamental del ser humano. Las comunidades humanas formadas por conjuntos de familias (pueblos, ciudades, naciones, etc.) requieren apoyo mutuo y reglas comunes para regir las instituciones sociales básicas necesarias para su bienestar, como familia, gobierno, empresas, sindicatos, iglesias, hospitales, recreación, educación; todas ellas utilizan la administración.

El término "administración" viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo *ad-*, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y *ministrare*, que significa servir, cuidar. Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

### EL ADMINISTRADOR

El diccionario de la Real Academia Española define administrador como "Oficio dedicado al servicio a una comunidad, ya sea empresa, gobierno, iglesia, etc.". El término es muy amplio y es sinónimo de director, gerente y gobernante. Hoy, se requieren estudios de licenciatura o posgrado para llevar a cabo correctamente los asuntos complejos que enfrenta, independientemente de la profesión: administrador, contador, ingeniero, médico, químico, etcétera.

La dirección de las organizaciones sociales contemporáneas requiere atender tanto variables internas como externas. Las variables internas son la productividad, la motivación, la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos. Las variables externas son la economía, las finanzas, el mercado, la política, la competitividad que se requiere para acceder a mercados internacionales.

## LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado.

Los administradores profesionales deben poseer las habilidades (competencias laborales) que se listan a continuación:

1. Capacidad para el manejo y dirección global de las empresas, así como para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes, y para planificar, organizar y controlar los procesos productivos que permitan optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos; en resumen, para lograr los objetivos y misiones que constituyen la razón de su existencia con responsabilidad social, es decir, sin dañar el medio ambiente en que operan.

2. Capacidad para dirigir las áreas o funciones principales en que se divide el trabajo en las grandes empresas: producción, comercialización (ventas, mercadotecnia, etc.), personal o recursos humanos, y finanzas o sus equivalentes en las diferentes organizaciones del sector público y privado.

3. Habilidad para aplicar el proceso administrativo en cualquier tipo de organización y área de trabajo, y para generar sistemas de información básicos con indicadores de desempeño acordes al tamaño y recursos de la empresa, y al grado de competitividad en el que operan, así como para producir mecanismos de control, por ejemplo, políticas, normas y acciones correctivas, que garanticen los niveles de eficiencia y eficacia preestablecidos.

## DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Una vez entendido lo anterior nos será más fácil profundizar en el concepto de administración para fines profesionales; por tanto, es conveniente revisar las definiciones de algunos autores clásicos.

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una

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

Fremont E. Kast, por su parte, la define como la:

"Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos,
2. Participación de personas,
3. Empleo de técnicas y
4. Compromiso con la organización."

Sin embargo, la mayoría de los autores coincide en definirla como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

## CONCEPTOS RECTORES DE ADMINISTRACIÓN

### LA ADMINISTRACIÓN Y LA CIENCIA

La administración es ciencia en tanto estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causas-efecto de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales productivas. Esta tarea científica sólo se realiza por un grupo de especialistas que por lo regular están ligados a las mejores universidades del mundo. Para comprender la relación entre ciencia y administración es necesario partir del conocimiento de que la ciencia se define como:

"Clase de la actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos que, para sus fines, se consideran idénticos."

Por lo general, el administrador profesional no se dedica en forma exclusiva a la investigación, aunque sí requiere observar fríamente los fenómenos económico-sociales, sus repeticiones, tendencias, variaciones y constantes para construir el futuro de la empresa bajo premisas sólidas mediante un conjunto de actividades que abarca el establecimiento de objetivos realistas, la determinación de prioridades que faciliten la toma de decisiones anticipadas basadas en hechos, datos e información objetiva y cuantitativa, acorde con la filosofía de la ciencia que postula que la subjetividad debe reemplazarse por la objetividad, con la guía del axioma que señala:

Sólo lo que se mide se puede administrar y, por tanto, mejorar.

## MÉTODO CIENTÍFICO

Descartes, autor del método científico, propuso cuatro reglas básicas que conviene tener presentes:

1. No tener jamás una cosa como verdadera sin que conste evidente mente lo que ella es.
2. Dividir cada dificultad que se examina en tantas partes como sea posible
3. Llevar orden en los propios pensamientos comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer, para subir poco a poco y por grados, hasta conocimientos más complejos.
4. Hacer divisiones simples tan generales como para asegurarse de no omitir nada.

El administrador profesional se basa más en la ciencia que en el conocimiento empírico, porque primero observa metodológicamente los fenómenos o hechos y después los relaciona para determinar si son causa y efecto. En empresa se observan las ventas y los desempeños de los vendedores que las provocaron, así como las épocas del año en que ocurren y el efecto de la promoción, publicidad, servicio al cliente, etc., con el fin de conocer y elaborar un plan-proyecto- estrategia para administrar y dirigir, sin olvidar la relación causa-efecto de esos elementos. A medida que se logran mejores resultados, el

administrador aprovecha el método científico con los acontecimientos hechos del pasado y su comprobación para proyecciones posteriores. Bacon también dijo:

Información es poder.

Es necesario distinguir entre información y datos. Los datos son hechos aislados, no agrupados con un fin, y la información es la clasificación y ordenación de los datos para conocer tendencias, momentos, fases y etapas preestablecidas para que el administrador profesional pueda tomar las decisiones de acuerdo con el proyecto-plan-estrategia que elaboro.

El administrador profesional necesita convertir los datos de la empresa en sistemas de información para dirigir los proyectos, estrategias y planes de acción de cada área de trabajo de las empresas que lo contrataron y cuya gestión le confiaron.

## LOS PRINCIPIOS CIENTÍFICOS Y LOS ADMINISTRATIVOS

Los principios científicos son leyes, es decir, verdades fundamentadas que explican el efecto causado por la relación entre dos o más conjuntos de variables. Los efectos son una consecuencia cuando se relacionan dos causas, por ejemplo, la ley de la gravitación universal, que explica por qué la Tierra ejerce una fuerza de atracción sobre los cuerpos.

Los principios administrativos no son leyes como en las ciencias exactas, pero sí son universales, es decir, son útiles en cualquier parte del mundo donde exista una organización social, una empresa; un ejemplo es el principio de la unidad de mando: "Un solo jefe para una persona." Si dos jefes mandan a una persona, ésta no sabrá a quién obedecer. En la realidad, los principios administrativos son axiomas, guías, producto de la experiencia humana milenaria.

Un axioma es: Una sentencia o principio tan claro que no necesita explicación.

## LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

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

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

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

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

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

Según Richard Hall, un importante teórico de administración, las organizaciones sociales (OS) como entidades son:

"Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación; estas colectividades existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente [...] se relacionan con una meta o conjunto de fines."

Ejemplos de organismos sociales son las instituciones, empresas, cooperativas, clubes, iglesias, ejidos, etc., y en general cualquier grupo humano organizado con propósitos definidos. El administrador debe comprender los organismos sociales en su totalidad; es decir, su misión y su visión del medio ambiente, así como sus objetivos financieros de negocio y sus recursos, procesos productivos, etc., para dirigirlos, controlarlos y planear sus actividades durante periodos definidos y organizarlos con estructuras, integrando a los miembros a su esencia de servicio.

Las organizaciones sociales requieren, en la mayoría de los casos, registrarse como entidades jurídicas: S.A. de C.V., S.R.L., S.C., A.C., etcétera.

El administrador debe conocer muy bien el tipo de organización que administra, por lo que es conveniente que se familiarice con las definiciones de institución como organismo público, empresa y negocio.

Institución se define como: "Cada una de las organizaciones públicas fundamentales de un país." Ejemplos de instituciones en México son el gobierno federal, el IMSS, Pemex, la SEP, la UNAM y el IPN, entre muchas otras.

El término negocio es muy amplio y tiene muchos significados, incluso de carácter moral, pero por lo general se dice que:

Un negocio es una entidad (OS) establecida para vender o prestar servicios a la comunidad, y también un convenio duradero de prestación de servicios mutuos o de múltiples beneficios para quienes los establecen.

Empresa se define como: "Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común."

## RAZÓN DE SER DE LAS EMPRESAS

Las empresas del sector privado miden su eficacia mediante la obtención de beneficios: utilidades, rentabilidad para el crecimiento, desarrollo y fuentes de empleo producidas gracias a la confianza entre las partes involucradas (capital y fuerza de trabajo), así como a la congruencia con que la dirección administra la producción de bienes y servicios con la que cubrirá las necesidades de un mercado: conjunto de clientes, regularmente leales en tanto confían en la empresa y continuamente adquieren los productos o servicios que ofrece, y a la relación con sus proveedores, quienes también confían en ella lo suficiente para proporcionarle bienes o servicios a crédito.

## PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Conviene tener claros desde el principio estos conceptos, pues, igual que la calidad, constituyen referencias para administrar, las brújulas que indican el "norte" y su desviación.

Productividad, como la define la Organización Internacional del Trabajo, es:

"La relación entre lo producido y lo consumido."

El resultado administrativo que se desea se debe calcular por anticipado, es decir, lo que debe producir una unidad de trabajo en un tiempo determinado: hora, día, semana, mes, etc. En teoría, con esta unidad de medida establecemos costos y precios, y calculamos materias primas en almacenes, tiempos de entrega, etc. Como en la práctica los resultados de la productividad varían en forma negativa o positiva, es necesario medirla continuamente para detectar y corregir las variaciones a tiempo.

Así, la productividad se convierte en una medida-guía, unidad de referencia para administrar. Una empresa bien calculada debe conocer el grado de productividad de cada

área, puesto, persona; para ello debe elaborar planes, proyectos y presupuestos, organizar estructuras con jerarquías y puestos, y establecer, además, sistemas de control, como informes con desviaciones, auditorías, etc. Cualquier cantidad que supere el nivel de productividad establecido se considera un desperdicio: es un costo adicional que afectará a las utilidades de la empresa y/o al precio de venta.

La productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien con alguno en particular. Por lo general, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

A partir de la definición presentada se puede decir que productividad señala la eficiencia con que se utilizan los recursos.

Según la OIT, la productividad es clave para el desarrollo, por las posibilidades que ofrece de elevar el nivel general de vida, sobre todo por medio de:

Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor

Mayores ingresos reales o mejoras de vida y de trabajo; por ejemplo, reducción de horarios, en general un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano

## RENTABILIDAD

El administrador cuida la rentabilidad y los recursos económicos de la empresa.

La rentabilidad es la Utilidad o beneficio que rinde un capital invertido en una empresa, pública o privada.

La rentabilidad y la productividad son unidades de medida interna sobre los que la dirección de una empresa tiene un mayor nivel de control, y, por tanto, puede medirlas continuamente.

**COMPETITIVIDAD** Las empresas tienen que comparar su capacidad con la de sus competidores, pues sólo al ser competitivas estarán a salvo de que las otras las destruyan. El mejoramiento de las condiciones económicas de un país hace que se incremente la inversión productiva y éste se vuelva más competitivo. Hoy las inversiones se orientan a los países y regiones con ambientes propicios.

La competitividad, como principio, es:

La capacidad de la empresa para hacer que los consumidores la elijan en vez de elegir otras empresas similares (competidores).

En palabras de... GORKI GARCÍA "A mayor conocimiento de la competitividad de la empresa, mayor posibilidad administrativa de ubicarla en el nivel requerido."

Por tanto, las empresas tienen que medir a sus competidores y conocer los mejores registros de producción, comercialización, financieros, y qué los originan; estos resultados son referencias fundamentales para dirigir a la empresa o al país correctamente.

### EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

La eficiencia es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados preestablecidos.

La eficacia se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron.

La efectividad es la habilidad administrativa de "hacer las cosas correctas"; implica elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y lograr resultados. La efectividad administrativa es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización.

Para garantizar la efectividad de los resultados es necesario que el administrador desarrolle su trabajo dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia.

## I.2 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización.

Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más evolucionados. En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

### PRIMERAS CIVILIZACIONES

#### Asia Menor y los judíos

Los judíos y los fenicios (libaneses) practicaron formas de comercio y empresas desde el año 1000 a.C., e influyeron en Europa a través de constantes migraciones y actividad

comercial. Las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la Biblia hay diversos pasajes que, hoy día, son citados por los tratadistas administrativos modernos. Por ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: "El que a dos amos sirve, con alguno queda mal."

En el libro del Éxodo, Jethro, suegro de Moisés, iluminado por Dios en un sueño, le dice: "Enseña a las personas las ordenanzas y las leyes... selecciona a los mejores... y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas, y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes de los miles." Los egipcios representaron sus ideas con jeroglíficos (ideogramas), y al esculpirlos en piedra transmitían ideas complejas de su historia, sus creencias religiosas y recomendaciones a la posteridad. Los fenicios asignaron sonidos a los elementos de un ideograma, y así crearon el alfabeto; además, refinaron el sistema numérico y mediante la astronomía avanzaron en la agricultura al pronosticar lluvias, sequías, etc.; asimismo, el conocimiento de las estrellas les permitió transportarse en el mar y el desierto para comerciar.

## INFLUENCIA DE LOS FILÓSOFOS GRIEGOS

Los griegos le dieron vocales al sistema de letras fenicio para mejorar el alfabeto. Su mitología (explicación del mundo a través de cuentos y mitos sobre los dioses) permitió transmitir al pueblo conocimientos, ética y religión; posteriormente, Esparta se distinguió como civilización griega por el desarrollo de su disciplina, su arte militar y sus estrategias.

Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron y dividieron el pensamiento en a) presocrático y b) socrático. Estaba basado en un método ordenado para profundizar en una idea central, la MAYÉUTICA socrática, que consiste en enseñar formulando preguntas a quien se le transmite un conocimiento, y sobre las respuestas del aprendiz se plantean otras preguntas sobre lo que contestó, para obligarlo a profundizar y descubrir por sí mismo la verdad. Antes de Sócrates existían personas que difundían ideas sin método. Se les llamaba SOFISTAS, individuos que abusaban de la palabra y la RETÓRICA.

## LOS ROMANOS

Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos y regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de "ser humano" y "persona" al definir los derechos de las personas físicas, y crearon la persona moral, es decir, las instituciones, sean públicas, religiosas, empresariales, etc., y con ello establecieron la propiedad privada, tanto de las personas físicas como de las morales.

### LA IGLESIA CATÓLICA Y LA ADMINISTRACIÓN

La Iglesia católica, si bien se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc. Ha tenido una influencia central en la forma en que se estructuran las instituciones y organizaciones sociales, incluso las empresas.

### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR EN LA ADMINISTRACIÓN

Las más importantes influencias de orden militar sobre la teoría administrativa son tres:

- \* La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando.
- \* La autoridad lineal.
- \* La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión. Los términos administrativos siguientes son de origen militar: estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística.

### NACIMIENTO DE LA ÉTICA CAPITALISTA Y LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Vamos a estudiar cinco puntos, a fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:

- \* La concepción judaica, como antecedente.
- \* La ética protestante.
- \* La tecnología y su influencia en la Revolución Industrial.

\* Las doctrinas económicas clásicas, con nuevas ideas:

a) Mercantilismo

b) Adam Smith y el liberalismo económico

\* El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior.

### Concepción judaica de la riqueza

Es determinante la influencia del judaísmo sobre el cristianismo; sin embargo, según Sombart:

Mientras que, en sus primeras épocas, el cristianismo sostenía ideales de pobreza y humildad, el judaísmo los rechazaba; en tanto el cristianismo estaba invadido por el espíritu de humildad, el judaísmo practicaba un nacionalismo extremista... Se ha llamado a los judíos padres del libre intercambio, y, por tanto, del capitalismo.

No se puede omitir la consideración del enfoque judío que constituye la base y antecedente más remoto que tiene el capitalismo. Añade Sombart:

La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial ni a la acumulación de la riqueza, como sucedió con el cristianismo.

En Europa se marginó a los judíos de la propiedad de la tierra y se restringió su participación en muchas actividades. Por tanto, vieron en el comercio una alternativa. Los valores judíos sobre el trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa los condujeron al desarrollo económico de su GHETTO.

Otro aspecto que permitió y fomentó la acumulación de la riqueza entre los judíos fue la institución de la dote.

### La ética protestante

Con los cambios surgidos de la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los antiguos valores referentes al comercio se fueron perdiendo. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, proviene de las ideas del protestantismo.

Max Weber señala que el cambio de la ética religiosa en el movimiento protestante crea un clima económico y ético favorable para el desarrollo del capitalismo en la Europa sajona y luterana, y más tarde, en Nueva Inglaterra (Estados Unidos).

Max Weber dice que el espíritu ético del capitalismo está expresado por el formador de la visión de los estadounidenses, su significado y trascendencia en cuanto a las creencias, y valores existenciales. Benjamín Franklin fue el personaje histórico-filosófico más influyente en la mentalidad económico-social de Estados Unidos. En varios documentos difundió diversos axiomas que actúan éticamente (conducta ideal) en el estadounidense promedio y que, según Weber, fueron los impulsores del bienestar social y económico de ese país.

### La tecnología y la Revolución Industrial

Se conoce como Revolución Industrial (RI) al fenómeno económico de producción masiva gracias a la invención de las máquinas impulsadas por vapor de agua o energía hidráulica. No hay una fecha exacta, como en el caso de las revoluciones sociales. Se ha dicho que la administración nace como ciencia a consecuencia de ese tipo de producción, que requería grandes cantidades de personal, además de nuevos sistemas de comercialización y capitalización. Inglaterra es el país al que más se le ha asociado con la RI, junto con Alemania, Suiza, Holanda y Nueva Inglaterra (Estados Unidos)

La RI llega tardíamente a América. En el caso mexicano, junto con el ferrocarril financiado por Estados Unidos para buscar mercados y abastecerse de materia prima, la época de mayor impulso comenzó en 1880, interrumpiéndose en 1910 por la Revolución Mexicana.

### Doctrinas económicas clásicas:

El mercantilismo y el liberalismo El mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista (visión económica moral) a la política: "El Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público."

Para el mercantilismo es fundamental la riqueza, que consiste en la acumulación de oro y plata —hoy divisas—, y sostiene que, en consecuencia, el país más rico es aquel que dispone de la mayor cantidad. Considera básico que el desarrollo económico de un país está directamente relacionado con el progreso industrial. Asimismo, impulsa la idea de que los países deberían comprar poco y vender mucho, con una balanza comercial favorable.

## ADAM SMITH Y EL LAISSEZ FAIRE

Con las teorías de este autor se consolidó la visión económico-social del capitalismo. Adam Smith fue precursor de los procesos de producción en línea. En su libro puso el ejemplo de la fabricación de alfileres para demostrar que es más económico dividir el trabajo de los obreros y generar "especialistas" en las diferentes fases de la manufactura; por ejemplo, una persona funde el metal y hace alambre; otro lo corta; otro hace las cabezas y, finalmente, otro u otros lo ensamblan; esta idea se contrapuso a la forma anterior artesanal en donde un obrero hacía todo.

## LAISSEZFAIRE,

Frase que sirvió de lema a los FISIÓCRATAS, doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, por tanto, el predominio de la agricultura sobre la industria. En español literalmente significa: "dejar hacer, dejar pasar", y, figurativamente, la no intervención del Estado o la mínima posible en materia de la actividad empresarial para desarrollar el espíritu emprendedor de un pueblo.

Según esta doctrina, el gobierno debe dar todas las facilidades para la creación de una empresa y su desarrollo, sin exceso de inspectores, trámites, incluso, facilidades fiscales.

## SMITH FUNDAMENTÓ LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS:

Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.

La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales propios, asegurando así la maximización del interés social.

El trabajo es el generador de la riqueza.

La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.

Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith ponderó el concepto de libre empresa; esta tendencia basada en el principio liberal de "dejar

hacer" encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

### I.3 PRIMERA PARTE F. TAYLOR: ESCUELA CIENTÍFICA

#### ANTECEDENTES ESCUELAS O ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

El estudio del pensamiento administrativo, desde su nacimiento como disciplina independiente hasta nuestros días (siglo xxi), ha formado la teoría administrativa con la que trabaja y piensa el administrador. Ya hemos dicho que no hay teoría definitiva en ninguna ciencia; no hay PANACEAS (soluciones para todo), sino enfoques.

Retomaremos lo dicho antes sobre las teorías al inicio de este libro:

En administración, continuamente se generan teorías como modas, algunas de ellas son adaptaciones de teorías clásicas a problemas nuevos. Cuando el administrador no tiene una sólida formación las ve como panaceas. Las teorías son el motor que impulsa el crecimiento, la ciencia y Las teorías, conocidas también como corrientes, agrupan los pensamientos más selectos de un enfoque. Los principales autores tienen ciertas características que permiten agruparlos. Obviamente, no hay autor repetido, en tanto diga exactamente lo mismo; lo que hay es un autor central que señala el camino de esa escuela, punta de lanza en un momento y circunstancias determinados. Los momentos pasan, pero las condiciones se presentan continuamente, por tanto, no hay teoría obsoleta. En cada corriente hay autores que marcan un antecedente sobre esa línea de pensamiento y son "creadores menores" en dicha línea, que es necesario recordar para facilitar la comprensión de los teóricos centrales.

El estudioso de las corrientes administrativas debe aprender de ellas lo mejor, considerando que muchas contribuciones correspondieron a épocas, contextos históricos y circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se dieron. Sin

embargo, ha sido un proceso acumulativo desde Taylor hasta la fecha. En ocasiones se retoman los enfoques porque las circunstancias crean condiciones para que así sea, como ocurre con la evolución del pensamiento económico. Las teorías que se estudian a continuación de Federico Taylor y Enrique Fayol se han ido adecuando y mejorando. En lo que toca al primer autor que estableció la necesidad de contar con estándares de producción y calidad a través de la historia de la administración, se revaloraron sus aportaciones en el ISO 9000 con que se certifican los procesos de las empresas. De la misma manera, se ha ido mejorando y adaptando el proceso administrativo (PA) de Enrique Fayol. Te propongo que te entusiasmes con cada corriente para dominarla hasta donde sea posible.

En relación con la corriente clásica de Taylor y Fayol, hay pensamientos anteriores que se presentan en forma sintética; todos contribuyeron en alguna forma a la administración.

#### FEDERICO WINSLOW TAYLO

APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN Se ha calificado a Federico W. Taylor como "padre de la administración científica"

(1) Por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en las empresas con el método científico.

(2). Observaba a las personas cuando elaboraban piezas o partes de metal parí la construcción de edificios (lingotes); en aquella época, cada trabajador: lo hacía a su manera y, por tanto, cada lingote era diferente a otra forma y costo. No había normas, hoy conocidas como estandarización de l operaciones para la calidad.

(3) En la producción de un objeto y/o servicio que facilitasen su medición. Taylor afirmó:

- \* No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- \* No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- \* Las decisiones se tomaban militar y empíricamente, más que por conocimiento científico.
- \* Se contrataba a los trabajadores sin tomar en cuenta sus habilidades aptitudes.

Para resolver este problema, seleccionó a los mejores operarios y métodos de trabajo, y determinó los tiempos que debería ocupar cada movimiento o sub operación del proceso productivo, con el fin de que se hicieran bien las manufacturas, a pesar de la rapidez; asimismo, estableció puntos clave o requisitos de conformidad de calidad, y denominó estándar a la indicación de cómo y en cuánto tiempo debe hacerse algo a criterio de la empresa.

Una vez conocida la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo, estableció un procedimiento uniforme obligatorio para que todos los trabajadores hicieran el mismo número de piezas y todas iguales; esto requirió seleccionar y capacitar a los trabajadores facilitando la integración del obrero al proceso. También, con base en el tiempo real trabajado, generó un sistema de pagos. Ordenó todas las actividades relacionadas con la capacitación, la selección y el pago mediante un departamento de personal; por esto se le conoce como el padre de la administración de personal.

Al conocer con exactitud la producción que debía generar cada trabajador y cada línea de producción, pudo establecer costos para hacer cálculos de inversión y vender con una utilidad precisa, entre otras cosas. Uno de los beneficios mayores para la empresa fue ahorrar tiempo de producción, a lo cual se le llama productividad: hacer más con lo mismo.

Federico Taylor utilizó el axioma que dice: "cualquier forma de trabajar es perfectible". Así continuamente, al detectar que una operación se podía hacer mejor, la estudiaba y veía la repercusión en la productividad; sin embargo, aunque esta idea procediera de un trabajador, Taylor la sometía a un análisis detallado por el área de planificación centralizada del trabajo, a fin de evitar que el trabajador la incorporara de motu proprio a su proceso productivo, como en el viejo sistema de ensayo y error que lleva a los obreros a desperdiciar recursos y tiempo. A la observación permanente de los procesos para encontrar adelantos, hoy se le denomina mejora continua.

Taylor estableció que era necesario modificar el sistema de autoridad lineal basado en la milicia para que cada departamento sea una autoridad especializada. A esto le llamó autoridad Ineo-funcional, lo cual permitió, en el caso de las remuneraciones, que un solo departamento atendiese todos los asuntos relacionados con los salarios, el de personal. Todas las cuestiones relacionadas con el sistema de producción las resolvía el encargado de

## TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o deberla, tomar una, máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso laboral de los distintos obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles.

Para lograr su propósito, observó a los mejores obreros para planificar la producción y los métodos; incluso llegó a la exageración de sugerir un departamento que vigilara la rapidez del proceso.

Respecto de la autoridad, destacó en un principio o axioma lo siguiente:

"La autoridad funciona por excepción", es decir, el jefe sólo debe intervenir cuando el trabajador falla o se desvía de lo establecido. Las empresas venden confianza, es decir, productos uniformes, siempre iguales. No pueden variar los productos porque los consumidores pensarán que hay una falla en la calidad al verlos diferentes. Como los productos de esa empresa se vendían a las grandes compañías constructoras para edificar rascacielos en Nueva York, su método permitió ensamblar el edificio con piezas exactas y precisas.

Taylor estableció una serie de principios de operaciones.

Aunque Taylor era ingeniero metalúrgico, sus ideas sirvieron para uniformar los ladrillos y todos los elementos de la construcción, lo cual revolucionó los sistemas de edificación.

## PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar, de acuerdo con sus aptitudes.

Establecimiento de cuotas de producción. Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular, a fin de evitar cuellos de botella.

Proporcionar incentivos salariales. El salario o tarifa de remuneración cubrirá la cuota de producción, o estándar; a quien la exceda se le pueden dar incentivos.

Planificación centralizada. Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación laboral a la dirección de operaciones.

Integración del obrero al proceso. El obrero debe comprender el proceso completo y su función o misión en él para que su trabajo se integre a los resultados finales.

Supervisión línea-funcional de la producción. Taylor señaló que la función del supervisor debe llevarse a cabo por expertos en tiempos y rapidez, entre otros.

Principio de control. Se debe controlar el trabajo para asegurarse que se dé bajo las normas y planes establecidos.

Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

#### I.4 SEGUNDA PARTE E. FAYOL: PROCESO Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Enrique Fayol es el autor más reconocido en el campo de la administración mundial. Trabajó fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección de las empresas. Al pensamiento de Fayol, difundido mediante sus libros, conferencias y por los miembros de la academia (Centro de Estudios Administrativos de París), se le conoce mundialmente como fayolismo, constituido por principios de dirección y procesos administrativos, productivos, comerciales y financieros.

Al igual que Taylor, Fayol consideró necesario introducir el método científico (experimental) a la dirección de las empresas, como Claudio Berna! lo introdujo en la medicina; es decir, observar, registrar, clasificar e interpretar los hechos para obtener reglas generales que permitan pronosticar situaciones para preverlas antes de que sucedan (las de efecto negativo) o para que ocurran (las de efecto positivo). Esto permite construir el futuro

con bases y reglas generales. Fayol observó que "el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada gerente (jefe o director) gobierna o dirige a su manera, sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la buena administración". Por ello se le conoce como escuela de la gerencia.

### ENFOQUE PRINCIPAL

En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

### DIFERENCIA

Fayol organizó la dirección, mientras que Taylor ordenó el trabajo y sus procesos; dicho en forma coloquial, el primero organizó la cabeza, mientras que el segundo, los pies y las manos.

Estos autores, como todos los teóricos de la administración que veremos, son complementarios, no excluyentes.

### APORTACIONES DE ENRIQUE FAYOL A LA ADMINISTRACIÓN

#### La universalidad de la administración

Fayol señaló, de manera enfática, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de organismo o empresa (pública o privada) ni el tamaño, país, actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos que se verán a continuación. Sentenció que en el hogar, los negocios y el gobierno se requiere de la administración.

#### Importancia de la enseñanza de la administración

Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella. y es algo que se está haciendo realidad en el siglo xxi. Los países subdesarrollados lo son porque en buena medida están subadministrados. En forma

generalizada, es importante enseñar a los habitantes de un país a organizarse para producir más y mejor.

#### Proceso administrativo (PA)

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo xx y seguramente continuará cambiando en el xxi. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas del tema.

A continuación se describen las etapas del proceso administrativo de Fayol.

Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como procesos: "secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo", que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, como responsabilidades de la gerencia general (dirección general) de una empresa. Además, señaló otros procesos (operaciones) para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad.

Fayol define:

Administrar: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever: Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia)

Organizar: Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano). Esta etapa abarca la integración social.

Dirigir: Hacer funcionar al personal.

Coordinar: Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar: Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector) establecidas y órdenes dadas.

El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión —pre- (antes), -visión (ver). Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así, deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartiendo el trabajo

por áreas e, incluso, jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Y tiene que controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; de ahí que el PA sea permanente y continuo. '^

#### Previsión - planeación (como parte de la previsión)

La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción.

Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio; denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan, rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

#### Programa de acción (proyecto general de acción)

El programa de acción, hoy conocido como estrategia general de acción de una empresa, se hace tomando en cuenta sus recursos: capital, inmuebles, herramientas, materias primas, personal, capacidad de producción, mercados para los productos de la organización, relaciones públicas, etc. El programa de acción es el proyecto de empresa ideal (deseada), y en él participan todas las áreas: desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control. Este documento es el rector de la acción directiva en un periodo determinado, e incluye tanto la amplitud (cuánto del mercado quiere y puede abarcar) como la profundidad (el detalle de las operaciones), aunque esto será tarea de los titulares de las áreas de trabajo claves de la empresa: ventas, producción, finanzas y personal.

La empresa y su directivo general no pueden tener dos programas de acción porque se daría la dualidad de dirección. Los programas de acción de cada área deben estar coordinados perfectamente con el general, como uno solo. Fayol, textualmente, estableció que es responsabilidad de la más alta autoridad de la empresa (dirección, presidencia, CEO) la elaboración del proyecto de empresa de amplio plazo y no de las áreas, las cuales tienen que sujetarse a los lineamientos y a la estrategia general con sus propios proyectos.

La falta de proyecto en una empresa va acompañada de titubeos, malas decisiones, falsas maniobras, cambios de dirección intempestivos, todos ellos factores que debilitan la autoridad de los directores generales de una empresa, incluso hasta la quiebra del negocio.

Fayol da mucha importancia a este documento y lo afirma con su principio de unidad de dirección o de rumbo de la empresa.

Los programas deben tener un ciclo de tres, cinco o más años. Antes de terminar el primero debe estar creado el segundo, de forma que nunca falte el plan rector para no interrumpir la dirección, con el fin de que la empresa no se quede sin rumbo. Los programas de largo plazo deben generar planes anuales de acción y de utilización de recursos económicos (presupuestos).

Los programas son ideas rectoras que adaptan la empresa a las circunstancias cambiantes para que, a pesar de los vaivenes de la economía, tecnología y otras circunstancias sociales, no pierda su esencia.

La toma de decisiones es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo.

La previsión implica prever contingencias, riesgos, accidentes y eventualidades, hasta donde sea posible, determinando para cada riesgo la manera de actuar en dicha situación, en forma general. Fayol dice que cuando la organización como entidad no prevé lo que requiere para su futuro, mejor se debería llamar aventura y no empresa.

Un proyecto de negocio se debe inspirar en la experiencia (pasado) y tendencias de comportamiento de la empresa. En caso de no tenerla, el directivo se puede inspirar en ejemplos de organizaciones similares de su medio (competidores) con mejor desempeño, aunque guardando las diferencias para que la empresa tenga su propia identidad.

#### Principios administrativos de Fayol

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Retribución a las capacidades del personal
8. Centralización frente a descentralización

9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo o unión del personal

## Unidad 2.- Escuelas de la administración.

### 2.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

#### ANTECEDENTES Y ORIGEN

Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tanto los efectos de esta conflagración como el abuso del sistema de Taylor (taylorismo) generaron un gran desempleo y, en general, condiciones de "explotación" de los trabajadores en las industrias. Estos acontecimientos acarrearón reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales por mejoras en las jornadas de trabajo y prestaciones, que hasta la fecha se conservan en empresas del mundo entero; por otro lado, todo esto fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad. La globalización de la economía y las crisis económicas en esta primera década del siglo xxi han producido desempleo y nuevas formas de explotación. Durante el siglo pasado, estas condiciones se repitieron por ciclos y aparecieron corrientes humano-relacionistas que hoy, en el siglo xxi, tienen otro nombre, de cada una de las cuales podemos aprender técnicas aplicables y vigentes. En ocasiones, hay autores que retoman el mismo discurso y sólo le cambian el nombre.

#### APARICIÓN DE LA ESCUELA

En este clima nació la escuela de las relaciones humanas, o humano-relacionista, de la cual Mary Follet y Elton Mayo fueron los autores más significativos. Más tarde se difundieron los primeros estudios sobre la dinámica de grupo o equipos de trabajo de Kurt Lewin, base de las técnicas de equipos de trabajo.

#### MARY PARKER FOLLET

Fue una abierta crítica del taylorismo, pues afirmaba que Taylor sólo tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba aspectos psicosociales. También fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas y cualquier puesto directivo requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de dichos puestos necesitan

estudios especializados en management (dirección), con fundamentos científicos, y no sólo basarse en la experiencia de la persona y/o CUALIFICACIONES personales. "

Mary Parker Follet consideró que

\* Lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano.

\* Las organizaciones y su dirección están en "conflicto" permanente

## TEORÍA DEL CONFLICTO DE MARY PARKER FOLLET

Según la teoría de Taylor, todo se podía contemplar en los manuales, lo que es una falacia, pues en la práctica hay muchos asuntos y situaciones que implican ajustes continuos a los proyectos de empresa y el cumplimiento de metas y objetivos. Parker señala tres formas de resolver los problemas de la organización:

1. Predominio.
2. Compromiso (acuerdos insanos).
3. Conflicto constructivo.

**Predominio.** El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.

**Compromiso (acuerdos insanos).** En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología ("yo te apoyo si tú me apoyas"). De ese modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa.

En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo cual constituye una práctica insana.

**Conflicto constructivo.** Mary Parker consideró que el conflicto constructivo es tarea del jefe: convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva.

Para Mary Parker Follet existe una diferencia entre poder y autoridad. Esta última es en esencia moral: es el reconocimiento social interno, admiración por sus cualidades morales,

sus logros y su efectividad en la empresa; mientras que el poder es el uso exclusivo de la jerarquía y la acumulación de influencia en beneficio personal o de la camarilla en el poder.

Follet insistió en la participación de todos los niveles, el entrelazamiento y la integración, para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

## GEORGE ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas; algunos datos biográficos aparecen al margen. Este autor se hizo famoso por sus intervenciones en la Western Electric (WE) después de que un grupo de psicólogos habían fracasado en los experimentos para demostrar la relación psicológica y sociológica con la productividad. Para entender la base de su teoría se requieren comprender los estudios previos que realizó la compañía.

### LA WESTERN ELECTRIC COMPANY.

### ESTUDIOS PREVIOS A ELTON MAYO

Los estudios de la Western Electric (WE) en Hawthorne, pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, son mundialmente conocidos y una referencia obligada para entender la base científica del comportamiento humano en la empresa. En la WE, una gigantesca empresa con más de 40 mil trabajadores en líneas de producción, se inició la observación, con registros rigurosos, de la relación entre varios elementos fisiológicos y la efectividad del trabajo. Encontró sorprendentes efectos, por lo que conviene leer con cuidado los pasos del experimento para comprender, en primer término, cómo se hacen, y en segundo, la validez de las conclusiones para efectos de dirección de personas.

En la WE, antes de la incorporación de Elton Mayo, los investigadores establecieron en varios puntos de producción independiente grupos homogéneos de experimentación y de control; en los primeros (de experimentación) aplicaron variaciones en la iluminación y registraron sus resultados en la producción. Dejaron sin iluminación a los grupos de control con el fin de saber, por comparación, el efecto causal. Como cuando en casa tenemos dos plantas de ornato en maceta de la misma variedad y antigüedad; por ejemplo, margaritas, y

una de ellas está expuesta a la luz directa del sol y, como efecto de la fotosíntesis, da más flores que la otra. Claro que si esto sucede en la casa de un científico, al observar este fenómeno va a invertir las condiciones por periodos iguales, tantas veces hasta que comprueba el fenómeno. Nuestro científico identificará con una señal, color, listón diferente, tanto a la maceta de control como a la de experimentación para medir cuánto afecta la luz.

Después de incrementar la luz a los grupos de experimentación en la WE descubrieron que la producción aumentaba, y, con rapidez, concluyeron que la luz era determinante; sin embargo, y para su sorpresa, al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en éstos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran válidas. Toda esta confusión obligó a esta empresa a solicitar los servicios de la Escuela de Comercio de Harvard, institución que designó a Elton Mayo, E. J. Roethlisberger y W. J. Dickson para que continuaran las investigaciones.

Lo primero que hicieron Elton Mayo y sus colaboradores fue reconocer que estaban ante un fenómeno administrativo importante. A partir de su entrada, se realizaron tres experimentos fundamentales para la administración. Estos son:

Primer experimento: La importancia de la participación humana

Segundo experimento: La importancia de la comunicación

Tercer experimento: Efectos sociales y los grupos informales

## PRIMER EXPERIMENTO

La importancia de la participación humana

Al observar los resultados de la investigación sobre iluminación, Mayo opinó que estaban ante un fenómeno de carácter psicológico que obligaba a interrogar a los trabajadores para conocer sus opiniones sobre la causa. La respuesta de los obreros fue que, al ser seleccionados, se les invitó a colaborar con el experimento e incluso se sustituyó a algunos capataces por otros supervisores con estilos de mando menos agresivos, pues antes se utilizaba el temor y la amenaza continua para corregir la conducta.

Elton Mayo observó que la falla en el experimento radicó en la convocatoria y el conocimiento que tenían los obreros de ser observados, por lo cual llegó a la conclusión de

que el sentimiento de participación y el tomarlos en cuenta fueron las causas principales del incremento de la productividad.

Con base en este primer experimento, tomaron la decisión de entrevistar a todo el personal, con el fin de conocer su opinión sobre el sistema y estilo de autoridad de los administradores de equipo de trabajo. Al principio, la WE se resistió a que sus jefes de grupo (capataces) fueran "juzgados" mediante las entrevistas, pues consideraron que se ponía en peligro el principio de autoridad; además, fue una sorpresa que Mayo detectara que la mala autoridad se debía al estilo autoritario de los jefes de grupo, toda vez que la WE consideraba que sus jefes eran perfectos.

## SEGUNDO EXPERIMENTO

### La importancia de la comunicación

Mayo y sus colaboradores, al darse cuenta de que el factor humano en la WE no estaba integrado a la empresa ni a sus objetivos, necesitaba generar información con base científica sobre lo que opinaba el personal de línea (obreros) acerca de la empresa y los supervisores, por lo que comenzó una investigación por medio de entrevistas a casi 22 mil operarios. En un inicio, la empresa elaboró un cuestionario de opción múltiple; por ejemplo: La comunicación con su supervisor es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Sin embargo, al aplicar las pruebas piloto (ensayo previo), se descubrió que ese tipo de cuestionario cerrado no era útil para los fines que se pretendían, porque las preguntas y las respuestas podían estar sesgadas y llevar tendencias de la mentalidad de los investigadores y de la propia empresa, por lo que se cambió el sistema a entrevista abierta, y se eliminaron en consecuencia las respuestas y se dejó en libertad a los trabajadores para que se expresaran, tanto como quisieran, sobre preguntas claves asuntos medulares de la

comunicación; por ejemplo, ¿qué opina de la empresa?, ¿qué opina de la gerencia?, ¿qué opina de su supervisor?, ¿y de sus compañeros?, entre otras.

Mayo se dio cuenta de que los entrevistadores deberían ser ajenos a la empresa, de forma que no estuvieran contaminados por los ambientes políticos, chismes y resentimientos internos; además, deberían tener un entrenamiento previo, pues, según Mayo, "hay pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción". Había observado que los capataces, supervisores, e incluso algunos gerentes, nunca daban oportunidad al obrero de hablar y expresar sus opiniones. Para lo anterior, fue necesario preparar a los entrevistadores a que aprendieran a escuchar y se formuló un pequeño manual con las guías generales para realizar esa tarea.

No confundir el principio de autoridad de Fayol con el aforismo "principio de autoridad". Éste se refiere al sistema global de autoridad que tiene una persona o una organización, y establece que cualquier falta de respeto a cualquier autoridad pone en crisis la autoridad de todos los niveles. La falta de respeto a un jefe sienta un precedente que puede contaminar a toda la empresa.

#### Hallazgos significativos para la dirección de equipos de trabajo

Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, más que nada, contra los supervisores, situación común en su época; pero gracias a la entrevista profesional a cargo de personas expertas y ajenas a la compañía, estos resentimientos afloraron en virtud del efecto catártico (expulsión de frustraciones) que produjo la entrevista, cuyas consecuencias terapéuticas fueron que las personas se sentían mejor para trabajar en la empresa y con sus supervisores, por el simple hecho de haber sido escuchadas.

En pleno siglo xxi no se consideran estos efectos y beneficios como los apreció Elton Mayo porque, en la actualidad, la población tiene más educación y los supervisores conocidos en la época de Mayo como capataces —hoy llamados líderes— sólo sabían "oír" pero no escuchar, lo cual es una habilidad que debe aprender y dominar el administrador profesional. En el siguiente cuadro aparecen textos de Elton Mayo relacionados con las entrevistas.

#### Conclusiones de Elton Mayo sobre el segundo experimento

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.

2. Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas, porque muchas de estas causas se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.

3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba sus tensiones emocionales".

4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen "actitudes grupales".

### TERCER EXPERIMENTO

#### Efectos sociales y los grupos informales

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues ellos "no son tan sólo individuos, sino colectividades con reglas propias de relaciones mutuas". Las observaciones de Warner se comprobaron en la tercera etapa de los experimentos de Mayo y sus colaboradores, fase en la que observaron las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos y el efecto de las relaciones sociales sobre ella. Descubrieron lo siguiente:

1. Los incentivos económicos tienen poca repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores, quienes piensan que sólo son mecanismos que favorecen a la empresa.

2. Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa.

Hoy en día, las empresas intervienen en la cultura para que las ideas de los individuos concuerden con la misión y objetivos de la organización.

De acuerdo con el punto dos, Elton Mayo afirmó: "Ni las relaciones formales de autoridad y colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los trabajadores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales muy estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores."

#### Grupos formales e Informales

Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos, y a los apegados a la autoridad y sus reglas. Concluyó que el nivel de productividad y el comportamiento individual dependían de los grupos informales, los cuales moldean la cultura en la empresa.

Mayo estableció la clasificación de grupos en formales e informales:

El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase: obreros, directivos; estos últimos se conocen en la bibliografía anglosajona como trabajadores de cuello blanco.

Para Mayo, el grupo informal tiene más influencia en la productividad, y cuando entra en franca oposición con la dirección de la compañía polariza las relaciones peligrosamente, y pone en jaque la existencia del negocio.

Mayo destaca que cuando la autoridad formal logra ser parte del grupo informal, tiene la posibilidad de generar un liderazgo.

#### ANÁLISIS CRÍTICO DE ELTON MAYO

Los estudios de la Western Electric, de Mayo y colaboradores, son de vital importancia para comprender el aspecto humano en las empresas. La participación es fundamental para integrar al trabajador a la compañía, y a sus resultados. La comunicación de

un equipo de trabajo es básica. Todo administrador —director, jefe y supervisor— requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros. La clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión.

## ESCUELAS POSTERIORES A MAYO

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron múltiples estudios sobre los aspectos sociológicos y psicológicos del individuo y los grupos de trabajo. Son múltiples las corrientes de las teorías de la motivación y el aprendizaje, así como del comportamiento social en la empresa. Aquí destaca Kurt Lewin, quien generó las técnicas de dinámica de grupos. A éstos en la actualidad se les conoce como equipos de trabajo, los cuales se estudian para apoyar a los supervisores, gerentes, etc., en sus formas de dirigir y motivar a las personas.

## KURT LEWIN

Kurt Lewin sobresalió por sus investigaciones sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros, pues estudió todas las fuerzas que favorecen la cohesión y la cooperación. El elemento central es el liderazgo del administrador, o gerente, de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en ocasiones la cultura o visión del grupo sobre la forma de abordar los problemas.

El cambio del pensamiento grupal en una organización es una habilidad del líder que requiere modificar actitudes, comportamientos, hábitos, intereses e incluso sentimientos. Ya Elton Mayo había expuesto que en las organizaciones existen grupos informales que piensan y actúan igual, sin darse cuenta necesariamente de que comparten las maneras de hacer las cosas y resolver los problemas, conforme a un paradigma social y técnico (cultura laboral establecida), y, por tanto, el cambio organizacional implica mudar una forma de trabajar por otra. Ello implica liderazgo, que lo define así: Ser líder es influir en otros para lograr un fin valioso.

## 2.2 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Los sociólogos se han interesado en las estructuras sociales de las organizaciones humanas. Aunque por lo general se abocan al análisis de comunidades con vínculos raciales, religiosos, históricos, lingüísticos, formas de gobierno y trabajo, han investigado los tipos de organización social, tanto productivas como religiosas, de diversión, educación, sindicales, de convivencia social y familiar, etc., para encontrar las reglas que rigen a cada una de estas organizaciones y sus formas de gobierno y producción, además de los elementos fundamentales que las caracterizan. Por estructuralismo se entiende: El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

### CONCEPTOS BÁSICOS

**Concepto de estructura** En general, por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que guardan entre sí. La estructura de una organización es su propio modelo, más o menos estable, donde aparecen factores como la autoridad (jerarquías) y la comunicación, entre otros.

También se define sociológicamente la estructura de la siguiente forma:

Organización de partes de relativa permanencia o persistencia, capaz de actuar como tal de determinada manera y cuyo tipo se define por las clases de acción que puede emprender (es decir, sus fines). Ejemplos: Estado, Iglesia, empresas, etcétera.

#### Sistema de autoridad

La autoridad es el elemento más común y estable de las organizaciones, pues en éstas existe una forma de gobierno aunque cambie el sistema de toma de decisiones; por ejemplo, en una empresa, el alto directivo es el responsable de tomar las decisiones a fin de que se cumpla un programa de acción de largo plazo, o plan rector, mientras que en el club social o

el sindicato, la asamblea general (reunión de todos los miembros de la organización) es la encargada de decidir; en otras, la autoridad recae donde está el conocimiento

El término organización es muy amplio. Se refiere a entidades o instituciones establecidas, así como a la manera en que se estructuran: divisiones por funciones, jerarquías o grupos sociales. Administrativamente, es la parte del proceso administrativo (PA) encargada de establecer las unidades de producción por áreas: funciones, territorios, productos, etc., denominados departamentos, gerencias o puestos, dándole facultades y responsabilidades a sus miembros para tomar decisiones y actuar en su nombre.

#### Estructura del comportamiento funcional

Es el estudio de la organización, desde el punto de vista de la división del trabajo, de los papeles (roles) que debe desempeñar y de los comportamientos reales de los miembros de la organización.

#### La estructura de formalización o burocratización

Es el grado en que una organización se rige por normas o reglas establecidas. Por ejemplo, una organización está muy formalizada o burocratizada cuando tiene organizado todo el trabajo y deja poca libertad de acción a sus miembros, lo cual resta dinámica a la organización. Mayntz sostiene que éstas son entidades que responden ampliamente al modelo ideal de burocracia de Max Weber, autor que analizaremos en esta unidad.

## PRINCIPALES EXPONENTES

### MAX WEBER

Uno de los sociólogos más importantes de los siglos xix y xx fue Max Weber, quien estudió a fondo los fenómenos económicos y administrativos, la sociedad, la cultura y el papel de la religión en el desarrollo de un país. Como se recordará, Weber desarrolló la ética religiosa (moral) desempeña un papel fundamental en la visión de los individuos en relación con los negocios.

Sobre administración pública, Max Weber desarrolló un modelo ideal. Aunque no se le considera un estructuralista, pues su obra fue anterior al surgimiento de esta corriente sociológica, es un antecedente determinante de esta escuela; por esto, es obligado conocer sus aportes.

## APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

Sus contribuciones son valiosas por su enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad en las organizaciones sociales.

Las aportaciones más significativas en la teoría administrativa son:

- \* Concepto de burocracia
- \* Modelo ideal de burocracia
- \* Clasificación de la autoridad

### Concepto de Burocracia

Weber entendió por burocracia al conjunto de personas que trabajan en el sector público —nacional, regional o municipal— y que tienen un conocimiento técnico para llevar los asuntos públicos. Para él, en toda sociedad existe "una clase social" que por generaciones ha apoyado a los reyes, a los gobernantes de todos los niveles, que, sin tener la máxima autoridad, se van acomodando según los partidos e individuos que ocupan temporalmente el poder.

Etimológicamente, la palabra burocracia viene del francés buró, que significa escritorio, y del latín erada, que significa mando, dominio, poder; simplemente es el trabajo administrativo de la dirección de un organismo social. En este sentido, es un sinónimo de administración, aunque esto nos parezca extraño y moleste porque la palabra burocracia se ha asociado a la ineficacia de las funciones de una organización, por las demoras y los impedimentos oficinescos de una actividad. Para Weber, el concepto de burocracia remite a la dirección y administración del sector público, por lo que desarrolló un modelo ideal, el cual se basa en un conjunto de reglas y principios para la debida administración y comportamiento de los servidores públicos.

Este término se acuñó antes de la Revolución francesa, y en aquella época la mayoría de las personas en la sociedad eran obreros o campesinos; una mínima parte se dedicaba al comercio y la religión, o eran empleados de la aristocracia feudal para atender los asuntos y el registro de las operaciones contable-administrativas.

### Modelo Ideal de Burocracia

La dominación legal con administración burocrática

El modelo ideal de burocracia debe comprender:

- \* Máxima división del trabajo
- \* Jerarquía de autoridad
- \* Reglas que definan la responsabilidad y la labor
- \* Fría actitud del administrador
- \* Calificación técnica y seguridad en el trabajo
- \* Evitar la corrupción

Máxima división del trabajo

Para lograr sus objetivos, las empresas públicas y privadas deben dividir el trabajo total en operaciones similares, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtarear y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización.

Jerarquía de autoridad

La organización debe estructurarse en una jerarquía de autoridad. Todo empleado debe estar sujeto al control y supervisión de un superior. Además, éste debe responder de sus actos y de los de sus subordinados; y para lograrlo debe tener autoridad legal.

Reglas que definen la responsabilidad y la labor

La labor debe regirse por normas y políticas que emanen de la dirección. En el caso de gobiernos democráticamente establecidos, las asambleas, el poder legislativo, cabildo o ayuntamiento, generan los códigos, leyes, reglamentos y estatutos; a su vez, las autoridades elegidas y/o delegadas establecen las políticas y otras reglas que orientan el servicio público para lograr la uniformidad y la equidad en el trato a la comunidad. Weber escribió que las órdenes deben ser precisas, claras y sencillas, y han de determinar las competencias o ámbito legal de actuación y su responsabilidad.

Actitud objetiva del administrador público

El administrador público no debe apasionarse por un partido político, sino conservar su independencia y, por ende, no debe mezclar su tendencia política con su labor de servicio público. Weber dijo que el funcionario de gobierno debe ser imparcial, sin ira ni apasionamiento político; la administración pública debe ser una carrera profesional e institucional; los gobiernos de Francia, Inglaterra y otros tienen instituido el servicio civil de carrera. El burócrata medio es un técnico en una materia que no debe ser despedido en razón del partido y el hombre en el poder.

#### Calificación técnica y seguridad en el trabajo

Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica, es decir, una competencia laboral, y, en la medida que acumule méritos y experiencia, tendrá la posibilidad del ascenso. Según Weber, la seguridad del empleo disminuye la corrupción. Todo gobierno y sus administradores de recursos humanos deben definir los perfiles de cualificaciones de los empleados (conjunto de habilidades y cualidades que debe reunir el ocupante de un puesto en cada nivel).

#### Evitar la corrupción

Debe existir una clara diferencia en los ingresos de los servidores públicos, de tal forma que en cualquier momento un empleado público pueda justificar su patrimonio y su nivel de vida. A partir de las ideas de Max Weber se ha utilizado en el mundo entero el sistema de declaración anual patrimonial, de forma que se puedan observar las diferencias entre un periodo y otro, así como el origen de sus recursos.

#### Concepto de Autoridad

Weber utiliza los vocablos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define así:

La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional.

#### Autoridad legal

Tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que se establecieron mediante un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas,

por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas.

#### Autoridad carismática

Literalmente, carisma significa gracia especial dada por la naturaleza a alguien; también es una característica personal para influir sobre otros. Según Weber, hay ciertos rasgos psicológicos que distinguen a las personas en razón de su liderazgo, los cuales tienen su origen en la naturaleza fisiológica del individuo; sin embargo, reconoce que estos rasgos también son valorados objetiva, ética y estéticamente por los adeptos a un individuo y en consecuencia su liderazgo también radica en el reconocimiento de los demás, ya sea por meros aspectos psicológicos, administrativos o por sus méritos.

#### Autoridad tradicional

Este tipo de autoridad procede de la creencia en las instituciones sociales creadas por las estructuras culturales de un pueblo, comunidad, organizado ribete.; por ejemplo, al cura se le respeta por lo que es, independientemente de que el individuo tenga cualidades carismáticas. En la empresa, al jefe se le respeta por su poder legal y por la tradición cultural en que se nos educa para respetar a cualquier autoridad.

Durante muchos años, las estructuras sociales asociaron el género sexual con ciertas posiciones jerárquicas, y relegaron a las mujeres de los puestos directivos. Los estructuralistas y los enfoques sociológicos de Max Weber han permitido desmitificar la creencia en este tipo de discriminación. Hoy es común que la mujer trabaje y el esposo ayude en las labores domésticas, y que cada vez más la dirigencia y la fundación de negocios estén a cargo del sexo femenino.

### APLICACIONES DE WEBER EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA DEL SIGLO XXI

Los estudios de Max Weber seguirán siendo guía y base teórica de la administración, sobre todo en lo relativo a la ética social (visión de un comportamiento ideal), pues ésta modela las formas de pensamiento en las empresas. En este sentido, los gerentes de recursos humanos —auxiliados por antropólogos y sociólogos— deben generar las estructuras de pensamiento que más favorezcan el desarrollo de la empresa y del individuo.

Su clasificación de autoridad es fundamental, sobre todo en cuanto a la autoridad carismática y tradicional, porque en la práctica a la gente se le respeta por sus cualidades psicológicas carismáticas y/o por el respeto a la institución del concepto jefe, sin importar que el titular sea una persona correcta o un patán.

El modelo ideal de administración pública aún es una guía que puede orientar tanto a los gobiernos municipales como federales; obviamente, como toda disciplina, la administración pública ha evolucionado y adecuado a los tiempos.

## 2.3 ESCUELA DE SISTEMAS

### TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas.

El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este texto es importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

Primer nivel. Estructuración "estática".

Segundo nivel. De "relojería" o mecánico.

Tercer nivel. Cibernético o de equilibrio.

Cuarto nivel. Estructura de autorreproducción.

Quinto nivel. Genético asociativo.

Sexto nivel. Mundo animal.

Séptimo nivel. Humano.

Kenneth Boulding indica que los sistemas sociales pasarán por las etapas evolutivas físicas y biológicas. Recomendamos la lectura sobre esta clasificación.

## PREMISAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LA TGS

### DEFINICIONES

Un sistema también se define como: Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.

George Braziller define a los sistemas como:

Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.

Todo en el universo se puede conceptualizar como un sistema y, por tanto, es susceptible de análisis como tal: la célula, el átomo, el cuerpo humano, un ojo, el sol, una empresa, una institución. Cada sistema tiene una función o misión; llámese ser humano, computadora o animal; existe para cumplir objetivos determinados.

Los conceptos de los sistemas han servido mucho para desarrollar la ciencia de la informática, que se conoce también con el nombre de cibernética y que significa:

Ciencia del control y gobierno. Cibernética se deriva del griego *kybernetiké*, de *kybernan* o gobernar, parte de la política que trata de los medios para gobernar.

### CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados. Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos. Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos. Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos. Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes. Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

Según el nivel de influjos que reciben, se denominan abiertos o cerrados. Si adquiere pocos, como una estufa sólo obtiene gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al contrario, si recibe muchas influencias o insumes —como una empresa— se denomina abierto, aunque son conceptos relativos.

## NO HAY SISTEMA TOTALMENTE CERRADO NI ABIERTO

Otra clasificación fundamental para entender la teoría de los sistemas es la que los divide de acuerdo con la composición material y objetiva de sus elementos, en abstractos y concretos.

Un sistema abstracto es:

Aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas.

Un sistema concreto es:

Aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos.

## ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS

En todo sistema encontramos, como mínimo, cuatro elementos para su existencia y una relación entre ellos (véase figura 6.1)



FIGURA 6.1 Elementos sistémicos.

## DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS EN LA EMPRESA

Insumo(s) o inlfujos: abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión; por ejemplo, capital, personal, materia prima.

Proceso(s): es la transformación de los insumes, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas; ejemplo: producción, ventas, finanzas y contabilidad; etcétera.

Producto(s): es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).

Retroalimentación(es) Retro: proviene del latín y significa hacia atrás, atrás. Administrativamente, retroalimentación —o retroinformación— significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica, es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa. Se utilizan varias retroalimentaciones, como auditorías externas, encuestas, análisis de quejas, etcétera.

Todo sistema forma parte de otro mayor llamado macrosistema, suprasistema o ecosistema, el cual es un subsistema de un suprasistema. Por ejemplo, una planta es un sistema que forma parte del ecosistema vegetal, y éste, a su vez, forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La aplicación de los conceptos del enfoque de sistemas a las organizaciones sociales ha llevado a crear modelos que facilitan su estudio y comprensión, desde el administrativo-funcional. Se ha reconocido al estructuralista primer teórico de la administración que empleó el enfoque de sistemas sociales a partir de estructuras, y quien sentó las bases que permitieron ver en la miento y no sólo una unidad rígida, estructurada sin flexibilidad.

Ver la empresa y, en general, las organizaciones sociales como sistemas permite apreciarlas mejor, pues son entidades sociales muy dinámicas, en donde las personas están en comunicación continua, toman decisiones, se comprometen, acuerdan e interactúan con su medio comprando y vendiendo, de forma que la actividad colectiva de los miembros organización adquiere un sentido de eficiencia, eficacia y efectividad.

Para entender mejor las perspectivas de la empresa como sistemas sociales podemos recurrir a enfoques de otras profesiones respecto de esta corriente. A un arquitecto, durante formación profesional, se le enseñan los elementos básicos de edificios, casas, oficinas, etc.; pero también se le enseña cómo funciona la casa habitada con las diversas actividades cotidianas en horas pico, e incluso el crecimiento de la familia, a fin de que esa estructura corresponda a diferentes momentos y necesidades, tanto cotidianas como

eventuales, de sus miembros. También los médicos estudian en sus primeros cursos anatomía para conocer la estructura del cuerpo humano, ósea, muscular, respiratoria, nerviosa, etc.; más adelante, analizan la interacción de las estructuras como sistemas: nervioso, cardiovascular, etc., para entender el funcionamiento fisiológico y sus posibles atrofas, enfermedades o disfunciones.

A continuación analizaremos otros enfoques de la administración basados en la teoría de sistemas, con la finalidad de que se entienda mejor el funcionamiento de las organizaciones desde esta perspectiva tendente a diseñarlas, dirigir las y controlarlas mejor.

### MODELO DE KATZ Y KAHN

Estos autores ven la organización como un sistema abierto con los siguientes elementos:

- \* Insumos
- \* Resultados o productos
- \* El funcionamiento de la organización como proceso

Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa; tal como se explicó en el marco teórico de la TGS, por ejemplo, una empresa requiere de materias primas, recursos financieros y otros energéticos (insumos) para generar sus productos o servicios, por medio del funcionamiento o actividad ordenada de un proceso. Vende sus productos (los convierte en dinero) y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros energéticos, etc.; el funcionamiento continuo cíclico le da una homeostasis, una estabilidad con un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar; como cuando una persona se alimenta (insumos), lo que le permite trabajar durante horas (producto) gracias al funcionamiento del cuerpo; después se requieren más insumos, que se obtienen por la venta de su trabajo (productos). Esto se llama homeostasis. La energía que hace funcionar al hombre como sistema varía dentro de rangos estables; a esto también se le llama homeostasis.

Kahn, en su obra *Productivity and Job Satisfaction*, *Personnel Psychology*, así como Katz, establecen nueve elementos:

1. Importación de energía. Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.

2. Procesamiento. El sistema transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.

3. Productos (servicios y bienes que genera el sistema). Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.

4. Funcionamiento cíclico. Los productos que los sistemas abiertos aportan al ambiente y que los convierten en insumos entrarán de nuevo al proceso de un sistema a través de ciclos continuados que logran una estabilidad por la actividad cíclica continuada.

5. Entropía negativa. La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en el caso de las empresas, la experiencia directiva es determinante para el manejo de la entropía.

6. La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto. La información permite al sistema entender su ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; y en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.

7. Estado estable y homeostasis dinámica. Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de gana en la relación insumo-producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad).

8. Diferenciación. Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere su ventaja competitiva.

9. Equifinalidad. Principio también sugerido por Bertalanffy, el cual señala que un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.

Además, Katz y Kahn señalan que las organizaciones sociales, como sistemas abiertos, requieren constantes insumos de mantenimiento, entradas que sostengan al sistema e insumos de producción para convertirlos en productos finales.

Otra característica de los sistemas sociales, señalada por Katz y Kahn, es que son artificiales, pues son creación del hombre, y sus bases son elementos de tipo psicológico-social, como actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los individuos; así, su variabilidad es mayor que la de los sistemas naturales. De este modo, los roles sociológicos que determinan la conducta de los miembros, las normas establecidas que la regulan y los valores en que se basa son los fundamentos interrelacionados de la construcción de los sistemas sociales. De ahí que el administrador profesional deba ser un modelador del sistema en forma amplia, no sólo de procesos administrativos, sino también de los sociales.

Katz y Kahn señalan que el funcionamiento organizativo se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos: subsistema de producción, mediante el cual se lleva a cabo la transformación de insumos e información a productos; subsistema de apoyo, que permite las condiciones favorables para el funcionamiento de sistemas al apoyar al sistema en sus transacciones con el ambiente; en el caso de una empresa o una organización social, los directivos deben apoyar, asesorar y servir: procurar todo lo necesario a los operadores del sistema.

El tercer subsistema es el de mantenimiento, gracias al cual se preserva el sistema. Básicamente se encarga de vincular el elemento humano a los objetivos del sistema. Los sistemas de recompensa y sanciones son subestructuras de mantenimiento. Las evaluaciones de la satisfacción del cliente tienen la función de mantenimiento, para que los clientes conserven el grado de satisfacción deseado.

La finalidad de los subsistemas de adaptación es ajustar el sistema a los cambios del ambiente para evitar que se interrumpa la entrada de insumos y la exportación de productos del sistema.

El subsistema de dirección está compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir los demás subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad.

## 2.4 NEO-HUMANO RELACIONISMO.

### COMPORTAMIENTO, APRENDIZAJE, MOTIVACIÓN.

**IMPORTANCIA DEL ENFOQUE (CONCEPTOS CLAVE)** El comportamiento humano en la empresa es determinante. Si bien analizamos ya otras teorías sobre la solución de problemas y mejora continua de las organizaciones sociales, y cada una aporta elementos que parten de factores diferentes (empresariales, financieros, humanos, etc.), estas teorías **CONVERGEN** en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la efectividad y de un trabajo placentero productivo.

Por desgracia, algunos estudiosos de la ingeniería industrial consideran que el problema de las empresas es eminentemente tecnológico, de máquinas o sistemas, y que los aspectos sociales y humanos son secundarios.

Hay otras posiciones, de psicólogos y sociólogos, que establecen que el problema es en exclusiva humano; por su parte, los financieros señalan que el problema no es técnico ni humano, sino económico. El alto directivo y el administrador requieren una visión amplia, enriquecida por todas las teorías. Para ilustrar lo anterior, recordemos la parábola del elefante:

Se cuenta que en la selva había un grupo con tres ciegos que se toparon con un elefante.

El primer ciego, al tocarle la oreja al elefante, dijo: "Es una alfombra áspera pero carnosa."

El segundo, cogiendo la trompa, exclamó: "¡Yo tengo la verdad! Es un tubo recto y hueco."

Y el tercero, quien se topó con una de las patas delanteras: "Es una columna poderosa y firme."

Los problemas de las empresas son integrales y no parciales, por lo que no deben apreciarse fragmentariamente, como los ciegos de la parábola, que sólo ven una pequeña parte del elefante. Si como administradores estudiamos los enfoques y las teorías aisladamente, no llegaremos a ver el todo: debemos contar con una visión holística (completa).

En esta unidad nos concentraremos de nuevo en aspectos humanos sobre las teorías de la motivación, de las expectativas y de la inteligencia emocional.

Son muchos los tratadistas de teorías de la motivación. Ya vimos en la unidad 4 que los grupos formales e informales, algunos aspectos sociológicos, la comunicación y el conductismo, parten de la premisa de que la conducta se puede moldear, abarca pensamientos y sentimientos. Consignamos en un cuadro el pensamiento de uno de los más famosos conductistas. B. Watson. Aldous Huxley, en *Un mundo feliz*, plantea una sociedad conformada por tipos de personas genéticamente programadas: alfas, el nivel más alto, desprendidos de sentimientos; betas, de nivel inferior, también programados para ejecutar las órdenes de los superiores por conducto de un tercer grupo conformado por esclavos manipulables por medio de los sentimientos.

Gran parte de los teóricos de la motivación considera que no son los elementos externos al ser humano los que producen la superación personal, sino que es el propio individuo el único capaz de hacerlo. José Ingenieros establece que el ser humano es capaz de vencer sus limitaciones: "El hombre rige su propio destino y su potencial no se puede subestimar"; por tanto, es una ofensa a la inteligencia humana un esquema tan reducido como el skineriano; en consecuencia, para nosotros el problema de la conducta es un asunto complejo, y, si bien en nuestra área las organizaciones y sus directivos deben generar ambientes propicios para el desarrollo del ser humano y su motivación, corresponde a él tomar las decisiones y responsabilidades de su propio destino.

Denme una docena de bebés saludables, bien formados, y mi propio mundo específico para criarlos en él, y les garantizo que puedo tomar al azar a cualquiera de ellos y educarlo para que se convierta en cualquier tipo de especialista que yo desee: doctor, abogado, artista, hombre de negocios y hasta limosnero o ladrón, sean cuales fueren sus talentos, inclinaciones, tendencias, habilidades, vocación o raza de sus antepasados. \* J. B. Watson, *Behaviorism*, University of Chicago Press, Chicago, 1930, p. 104.

## MOTIVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El término motivación viene del latín moveré, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de

la conducta humana. En psicología se dice que el ser humano es una unidad bio-psicosocial porque el comportamiento está regido por fuerzas o leyes biológicas y por leyes psicológicas o mentales, procesos internos de carácter mental, como las emociones, actitudes, percepciones, etc. Por último, como entes sociales, estamos regidos por aspectos socioculturales.

Los seres humanos, en nuestro intento de satisfacer necesidades, fijamos objetivos de superación o maneras de resolver las problemáticas que se nos presentan en esa búsqueda de satisfactores. Cuando no los alcanzamos, podemos pasar por estados de frustración de manera inmediata o mediata, permanente o pasajera, consciente o inconsciente, lo cual altera nuestro comportamiento y daña nuestro desarrollo, así como al ambiente, nuestra familia, la empresa, compañeros de trabajo, etc.; sin embargo, podemos utilizar positivamente la frustración como motivación para moldear nuestro comportamiento y llegar a estados superiores de autorrealización, e incluso de espiritualización. Por ejemplo, cuando tenemos un problema, en lugar de agredir o evadir la situación podemos sublimarnos, elevamos ante esta situación diciendo: de este problema voy a salir fortalecido, voy a aprender.

Las motivaciones son eminentemente personales. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a motivarnos; sin embargo, es el individuo quien aprecia o no esos estímulos;

La frustración es un estado mental. Las reacciones a la frustración más comunes son:

Compensación: Sustituir el deseo-meta no cumplido.

Agresión: Energía que se descarga sobre el objeto frustrante.

Negativismo: Pesimismo por no lograr las metas.

Evasión: Huir o alejarse del objeto frustrante y de la realidad.

Fantasía: Escape de la realidad por medio de ideas irreales.

Regresión: Volver a etapas ya superadas.

Aislamiento: Evitar el contacto con los demás.

Racionalización: Excusa personal que justifica la conducta.

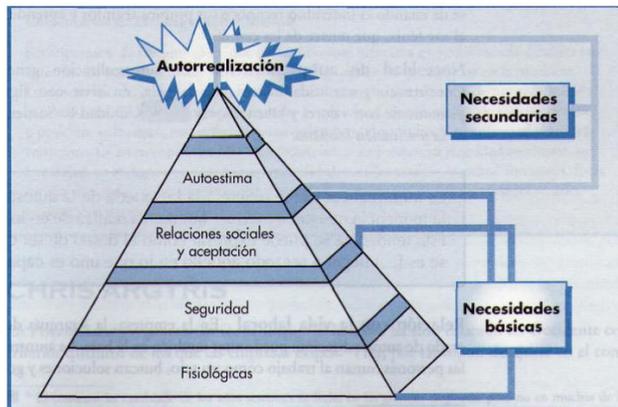
Proyección: Ver en todo, el deseo no logrado.

Sublimación: Superación personal de las causas de frustración. Este último punto escapa al alcance de este libro.

Las emociones, en cambio, pueden ser colectivas, como cuando nos emocionamos porque gana un equipo deportivo, como se verá más adelante.

## ÁBRAHAM MASLOW

En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre y, sobre la base de que el comportamiento es bio-socio-psicológico, estableció una clasificación sobre necesidades primarias y secundarias. Las primarias o de orden inferior, no por ello menos importantes, son de tipo fisiológico, de seguridad y sociales. Las de orden superior son de estima y autorrealización (figura 9.1).



• FIGURA 9.1 Pirámide de Maslow.

## NECESIDADES Y SU RELACIÓN CON LA VIDA LABORAL

Las necesidades fisiológicas o biológicas son los alimentos, la salud, el descanso, el sexo, el ejercicio, etc. En la medida en que no se satisfagan, van a obstruir la atención de otras necesidades.

Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral Las jornadas de trabajo excesivas generan estrés, y la mala programación del tiempo para comer puede afectar la salud de los trabajadores. Laborar en un lugar insalubre provoca enfermedades, así como la falta de ejercicio: colesterol elevado, mala circulación, etcétera.

Necesidades de seguridad Maslow dice que, una vez cubiertas las necesidades biológicas o fisiológicas, se requiere una estabilidad emocional producida tanto por nosotros como por un ambiente social ordenado, libre de amenazas y peligros presentes o latentes.

Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral Un jefe amenazante, una empresa con constantes recortes de personal y con un grado de desorden en las directrices generales provoca inseguridad y problemas psicosomáticos.

Necesidades afectivas y sociales Todo individuo tiene necesidad de pertenecer a un grupo social y ser aceptado por sus semejantes. Hay un axioma que dice: toda persona quiere pertenecer a algo más importante que él.

Relación con la vida laboral Los grupos de trabajo establecen mecanismos sociales tendentes a una relación armoniosa; los directivos o los jefes de alto desempeño en las empresas forman equipos a partir de esta necesidad humana; no obstante, existen supervisores que actúan al contrario, les incomoda que sus colaboradores tengan relaciones, sienten peligro y aplican el viejo esquema maquiavélico: "divide y vencerás", con lo cual afectan los niveles de motivación y de productividad individual y grupal.

Necesidad de autoestima El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de su ser; es decir, aceptarse a sí mismo sin caer en el autoengaño. Muchas personas no se tienen fe (autoestima) y por eso no inician cosas superiores, se limitan. En ocasiones somos nuestro propio enemigo.

Relación con la vida laboral El sistema de jerarquías en la empresa puede fortalecer la autoestima. Aunque exista un sistema de carreras y se reconozca el mérito, los ascensos fortalecen la autoestima. También el reconocimiento público de los jefes sobre sus colaboradores es un mecanismo que refuerza la autoestima. El nivel óptimo de autoestima se da cuando el individuo reconoce sus propios triunfos y aprende de sus fracasos; es como el ave fénix, que renace de las cenizas.

Necesidad de autorrealización La autorrealización genera nuestra creatividad. Consiste en gozar cada instante de la vida, en vivir con significado; es decir, vivir plenamente con valores y creencias.

Sostiene Maslow en Una teoría de la motivación humana:

La autorrealización se refiere a la búsqueda de la autosatisfacción; es decir, la tendencia que tiene todo ser humano a realizarse en lo que es en potencia. Esta tendencia se

puede expresar como el deseo de ser cada vez más lo que se es [...] llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse.

**Relación con la vida laboral** En la empresa, la jerarquía de autoridad no indica el grado de autorrealización: puede estar también en la base. La autorrealización se logra cuando las personas toman al trabajo como un reto, buscan soluciones y gozan su ejecución y grado dificultad; cuando utilizan sus capacidades en forma plena hay una integración completa con la empresa, con sus objetivos, se vive la misión de la empresa y se comparte su visión. En todo esto se presenta la autorrealización.

Maslow estableció las siguientes premisas que rigen el funcionamiento de su teoría:

1. El comportamiento humano está determinado por las necesidades básicas no satisfechas.

2. Se dice que las necesidades inferiores inmediatas son "prepotentes". Cuando están satisfechas preparan a la persona para cubrir las siguientes necesidades. Por ejemplo, una persona que ha cubierto plenamente sus necesidades sociales comienza a satisfacer sus requerimientos de autoestima, y quien tiene cubiertas estas últimas, buscará cubrir las de autorrealización.

## CONCLUSIONES

No hay fronteras exactas entre las diferentes necesidades, pues se confunden en ciertos momentos. Por ejemplo, el pintor que por realizar su obra padece hambre en extremo, poniendo en peligro su seguridad fisiológica con tal de lograr su autorrealización a través de su obra; o el misionero que se entrega a su causa y puede mover hasta los umbrales de algunas necesidades en la permanencia de su autorrealización; pero no por estas excepciones deja de tener validez la teoría.

### Comentarios de McGregor sobre Maslow

Reconocemos, de bastante gana, que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética esté enfermo. La insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel. El hombre cuyas necesidades de seguridad, de asociación, de independencia o posición, se frustran, está enfermo como quien tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su

pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar su responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad, de privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealización.

## Unidad 3.- Las empresas.

### 3.1 TOMA DE DECISIONES

Para algunos autores, como George Terry, el verdadero trabajo de la alta dirección (directores profesionales, empresarios e inversionistas) está en la toma de decisiones y, por tanto, la escuela decisonal es la que más contribuye a la formación del alto directivo; las decisiones corresponden a cada situación e individuo, es decir, son casuísticas y situacionales, por lo que no hay ninguna fórmula mágica para tomar las correctas. Ortega y Gasset, filósofo español, en la *Rebelión de las masas*, sentencia al lector: "Tú y tu circunstancia", para señalar que no hay filósofo, pensador, autoridad, teoría, etc., que le enseñe a uno lo que tiene que hacer. Según él, nos corresponde a cada uno tomar tanto las decisiones como los riesgos. Sabemos por otro filósofo, Francis Bacon, que "saber es poder"; es decir, si investigamos, estudiamos y analizamos la información disponible, y lo sumamos a la experiencia, la certeza aumenta.

Ya hemos dicho que finalmente la organización es un sistema de información, y que, si está bien estructurado, quienes están en la alta dirección tendrán una información integral de todas las áreas de la empresa, incluso el ambiente, lo cual enriquece el proceso de la toma de decisiones. El director de una empresa tiene información privilegiada sobre aspectos formales e informales. Si quien ocupa un puesto directivo añade los siguientes elementos: experiencia, inteligencia, creatividad, prudencia y sensibilidad, sus decisiones tenderán a ser correctas, porque se enriquece su facultad intuitiva.

El proceso de decisiones no consiste sólo en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir, qué debe hacerse, sino también cómo y cuándo hacerlo. Cada fase implica otros factores: mentales, administrativos y/o políticos.

El qué permite, además, priorizar, distinguir lo importante, trascendental y estratégico de lo que no lo es. La dirección, así como recibe información privilegiada, también recibe información "basura", o secundaria, útil para otros niveles o momentos; de ahí la importancia que el directivo sepa delegar o esperar.

El cómo y el quién establecen la forma de elegir a quién o a quiénes involucrar, comprometerlos para escuchar los pros y contras, y lograr su coordinación, pues las decisiones pueden ser buenas pero ejecutarse mal por errores de coordinación. El estilo es el cómo —forma en que se transmiten las decisiones—, lo que determina su éxito.

Las decisiones también tendrán éxito si se ejecutan en los momentos administrativo políticos adecuados; una decisión acelerada o retrasada puede significar el fracaso. Detectar el momento (el cuándo) y guardar con sigilo la decisión es clave, pues de otra forma se alteran los comportamientos y se afecta el resultado deseado.

El qué, el cómo y el cuándo tienen que ver con la frase coloquial: "Hay que saber medirle el agua a los camotes." La toma de decisiones es contingente, de ahí que los directivos se valgan tanto de cálculos económico-financieros como de su intuición, producto de su conocimiento, experiencia y alerta continuos resultado de su atención a los asuntos medulares de la empresa. Hoy se sabe que los mejores directivos son calculadores y muy intuitivos.

## LA INTUICIÓN: CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Percibir clara e instantáneamente una idea o verdad, tal como si se tuviera a la vista.

La intuición es producto de la concentración, la que permite la comprensión de un fenómeno junto con el enamoramiento [...] aprender a concentrarse, a estar concentrado en todo lo que se haga, es condición para cualquier tipo de éxito en cualquier terreno. Puede decirse sin duda que cualquier logro: ser buen carpintero, buen cocinero, filósofo o médico depende de la capacidad de concentrarse verdaderamente, lo cual quiere decir no tener en la cabeza más que lo que se está haciendo en el momento. Erick Fromm

## LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

La autoridad y la toma de decisiones son un binomio y corolario, es decir, las buenas decisiones fortalecen la autoridad porque "son el reflejo de una voluntad firme que sabe lo que quiere, están en la mente del directivo y obran como fuerza positiva que se transmite a

los colaboradores como energía que emociona, que desarrolla su iniciativa y acrecienta su espíritu creador y su confianza en la misión de la empresa.

Al contrario, si la autoridad es indecisa, la fuerza actúa negativamente como confesión tácita de incapacidad para obrar y refleja falta de visión clara de la situación o temor para afrontarla responsabilidad de lo que vendrá después; pero en cualquiera de los casos, las consecuencias son por igual funestas porque siembran desconfianza en el grupo de colaboradores y ahoga toda iniciativa".

Cuando la autoridad actúa continuamente bien se dice que hay oficio, es decir, habilidad y arte en el desempeño; por ejemplo, cuando nos referimos a un excelente director decimos: "fulano tiene mucho oficio".

### TEORÍA DE DECISIONES Y LOS SISTEMAS

En todos los niveles se toman decisiones, aunque las de alta dirección son eminentemente asistémicas, es decir, no todas obedecen a parámetros y paradigmas. En los mandos medios o administradores de áreas funcionales las decisiones son más sistémicas. Se someten a políticas, planes y parámetros para ajustar las desviaciones a las normas. Digamos que estas decisiones están preestablecidas; pero las inversiones, compras y ventas de nuevos equipos o el lanzamiento de un producto requieren de decisiones creativas. Cuando no hay marcos de referencia se requiere una elevada capacidad mental del empresario, inversionista o directivo, pues implican romper un paradigma.

La palabra decisión deriva del latín decido, cortar, arrancar; es una determinación definitiva: una vez tomada, no tiene retorno. Como cuando Hernán Cortés, al percatarse de que sus compañeros de aventura tuvieron miedo de permanecer en México, "quemó sus naves", porque la decisión de conquistar ya se había tomado, con todos los riesgos que ello implicaba. Un directivo, un empresario o un político saben que no se puede jugar con las decisiones. Es cierto, como ya se vio, que se mide el riesgo para disminuir costos, y que una decisión también evalúa el grado de reversibilidad. Se define la toma de decisiones como:

El proceso de selección entre dos o más opciones.

En todos los niveles se toman decisiones de acuerdo con políticas y planes, o para ajustar una variable a lo establecido por información generada por el control. Digamos que estas decisiones están preestablecidas; pero las inversiones, compras de nuevos equipos o el

lanzamiento de un producto requieren decisiones creativas por la falta de marcos de referencia o experiencia, estas decisiones demandan una elevada capacidad mental del empresario, inversionista o directivo. Precisamente Ackoff propone una "estructura de un problema" con base en la teoría de los sistemas y la teoría administrativa, sobre todo en lo relativo al control que se establece para medir y resolver problemas, es decir, desviaciones de la normalidad administrativa o de lo planeado; es necesario conocer la desviación, cuánto se separó la normalidad del estándar, cuál es su costo, repercusión, frecuencia, etcétera.

## PASOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El proceso de toma de decisiones o pasos para la solución de problemas pasa por las siguientes etapas:

- \* Diagnóstico del problema
- \* Desarrollo de opciones
- \* Experimentación
- \* Análisis de restricciones
- \* Evaluación de opciones
- \* Toma de decisiones
- \* Formación del plan de corrección
- \* Ejecución y control

Analicemos cada etapa.

### Diagnóstico DEL PROBLEMA

El primer paso es diagnosticar el problema. Si está bien diseñada la organización-empresa, "cuenta con indicadores de desempeño de los diferentes procesos administrativos-productivos -contables-negocios-ventas, etc., y mide con ellos su eficiencia, las desviaciones a lo correcto son los "problemas". Como ya se dijo, sistémicamente un problema es una desviación de la normalidad o el grado de separación entre el "ser" y el "debe ser"; así, una empresa que no cuente con controles, registros o indicadores de desempeño —normas, estándares— no podrá diagnosticar sus problemas, y el problema será encontrar el problema. Según Federico Nietzsche "Definido el problema, está resuelto en 90%".

Entonces, es necesario encontrar la "identidad" del problema, que el problema sea el problema; es decir, cuando el diagnóstico es igual al problema "identidad", tiene que ver con tres elementos:

Ubicación ¿Dónde se presenta? ¿En qué parte del proceso? ¿En qué área? ¿En qué persona? ¿En qué máquina? ¿En qué insumo?

Tiempo ¿Cuándo ocurre? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué tendencia?

Magnitud ¿Cuan grave es? ¿Con qué extensión? ¿Con qué volumen o peso? ¿Cuál es el daño económico?

También podemos preguntar: ¿qué norma, procedimiento o ley externa viola? Lo anterior es campo de trabajo de la auditoría contable-administrativa, y hoy es también campo de la auditoría de calidad (ISO 9000), aunque el diagnóstico del que hablamos busca corregir el problema, no encontrar culpables.

Si el diagnóstico es incorrecto, el trabajo en las siguientes etapas tendrá falla de origen. Imagina que te diagnostican una enfermedad que no tienes y te tratan así. Tu salud no mejora, gastas recursos y no se corrige el problema.

Es común que en la etapa de diagnóstico se confundan síntomas con causas. El síntoma es lo que se ve, aparece o se manifiesta, y no es necesariamente la causa. Es recomendable, para encontrar las causas, formularnos las siguientes preguntas:

¿Por qué se genera el problema? Las ausencias continuas de personal en la empresa puede ser síntoma de un problema. Para conocer las causas hay que ver lo siguiente:

- a) ¿Por qué falta el personal?
- b) ¿Quiénes faltan?
- c) ¿En dónde trabajan?
- d) ¿Quién es su jefe?, etc.

Es recomendable enlistar todas las causas posibles para después eliminarlas por deducción. Los médicos dicen: desaparecida la causa, los efectos cesan.

## INVESTIGACIÓN U OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Si la empresa tiene mediciones continuas sobre lo acontecido y el comportamiento de una función, y está ligado a un indicador, entonces estamos frente a un sistema de

información. Si en la empresa sólo hay datos aislados o desprendidos de otras áreas o de comentarios personales, se dice que no estamos frente a un sistema de información y, por tanto, en primer término tenemos que generar la información y el parámetro, arrastrando los datos útiles, dándoles secuencia-frecuencia y utilizando los elementos de identidad del problema.

De ahí la importancia de generar datos desde la planeación, para administrar bien los parámetros de control. Si esto no está establecido, es el momento de iniciar la correcta administración de la empresa.

### DESARROLLO DE OPCIONES

La solución de los problemas se logra por varios caminos. Muchas decisiones sólo se toman entre dos alternativas: "sí" o "no", "hacer" o "no hacer"; pero hay puntos intermedios que pueden ser una mejor solución. Entre el blanco y el negro hay muchos grises.

En este sentido, un directivo creativo puede encontrar soluciones en donde nadie las ve, para convertir los problemas en oportunidades; pero cada solución debe compararse con otros arreglos. Muchas empresas tienen la política de seleccionar personal, lo cual indica que para ocupar un puesto se requieren al menos tres candidatos, o para comprar se necesitan tres requisiciones de diferentes proveedores.

### EXPERIMENTACIÓN

Por las limitaciones señaladas en el punto anterior, es poco común que en las organizaciones se investiguen los problemas con el rigor que señala el método científico. Sin embargo, el administrador deberá poner a prueba sus opciones (posibles soluciones) con planes piloto. En muchos casos es posible aislar secciones o empleados de un proceso para observarlos, sin comprometer a la totalidad. Por ejemplo, en una cadena de restaurantes se puede probar un cambio en una sucursal y no en todas.

### ANÁLISIS DE RESTRICCIONES

Las decisiones administrativas están restringidas y subordinadas a muchos factores, como políticas, normas, leyes que rigen la empresa, tiempo, oportunidad, contratos

colectivos, recursos económicos, en ocasiones malas experiencias anteriores, el momento político tanto interno como externo—, además de los factores sociológicos y culturales.

Por lo general, son muchas las objeciones y restricciones quien tiene que atar a quienes tienen que tomar decisiones: por lo mismo, su mente creativa, política y ejecutiva le va a ayudar al éxito del manejo de las restricciones. El administrador necesita una mente despierta y creativa; debe esforzarse en encontrar soluciones congruentes con la realidad. Recordemos que de los sueños surge la realidad, como dijo Walt Disney: "Si puedes soñarlo, puedes hacerlo." Difícilmente llega a la dirección de una empresa una persona que no sabe superar los obstáculos. La dirección requiere gente creativa en dos sentidos:

- a) imaginativa, para encontrar nuevas soluciones, y
- b) fresca, nueva todos los días; como dijo Heráclito: "Nunca nos bañamos en el mismo río."

## EVALUACIÓN DE OPCIONES

La evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante. La ponderación de cada una, de sus ventajas y sus desventajas, no es fácil y depende de la información disponible.

Los árboles de decisión muestran un ejemplo.

Al evaluar opciones es conveniente plantear las siguientes preguntas:

- \* ¿Cómo contribuye esta opción al cumplimiento del objetivo y misión?
- \* ¿En qué forma se afecta a otras operaciones y áreas?
- \* ¿Cuan flexible es? (Es irreversible o no)
- \* ¿Qué resistencia al cambio puede tener? ¿De quién y por qué?
- \* ¿Cuántos recursos se requieren? ¿Se cuenta con ellos?
- \* ¿Cuál es el costo económico?
- \* ¿Cuál es el costo – beneficio?

En muchas ocasiones se requiere, por la complejidad de la decisión, formular un modelo matemático de IO, como se vio en la unidad anterior (árbol de decisiones), para medir y correlacionar todas las opciones. Las decisiones menores se pueden tomar con cálculos económicos-financieros de cada opción.

Una vez evaluadas las posibilidades, se llega al punto en que se puede decidir.

## TOMA DE DECISIONES

El punto crucial de la solución de problemas radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma decisiones, por miedo, indecisión u otro motivo, está destinado al fracaso. ¡Recuerda que no decidir también es decidir! El pretexto de algunos inexpertos en la dirección de las empresas es que la alta dirección está muy ocupada; sin embargo, hay un proverbio que dice: "Los hombres más atareados son los que disponen de más tiempo", porque sus acciones se concentran en lo importante. Hay otro axioma que dice: "Si se desea resolver un problema, hay que delegarlo al más ocupado, pues encontrará la forma de resolverlo rápido, mientras que el desocupado le dará vueltas."

C. Northcote Parkinson dice, en forma irónica, pero no por ello menos cierta, que el Parlamento inglés dedica tiempo a los asuntos en razón inversa a su importancia. Por ejemplo, cuenta que en alguna ocasión el tiempo de discutir los espacios de los estacionamientos para sus vehículos fue diez veces mayor que la aprobación del presupuesto. Con base en lo anterior, Parkinson estableció una ley graciosa: "El tiempo de discusión de cada asunto del orden del día por un consejo o parlamento está en razón inversa a la suma del dinero que involucre. Ley de la trivialidad."

## FORMACIÓN DEL PLAN DE CORRECCIÓN

La planeación es la definición de la acción; por tanto, según el problema, se deberá elaborar el tipo de plan para corregir su causa: puede ser una política, un procedimiento o un programa complejo que rompa con los paradigmas establecidos (base de la REINGENIERÍA); incluso, una estrategia rectora.

Es conveniente que la corrección se genere o enriquezca con parámetros, puntos de medición o indicadores para saber si el sistema se benefició o no. Las organizaciones (sistemas que aprenden son las que a partir de las correcciones ya no incurrir en el problema; es decir, se cambió el comportamiento del sistema. El aprendizaje, como se verá en la próxima unidad, es un cambio de comportamiento.

Cuando los cambios son significativos, se deben documentar en un caso, con un registro de los hechos que generaron el problema, las decisiones y hasta las reacciones. El

éxito de la enseñanza de la administración por casos —que se lleva a cabo en la Universidad de Harvard y en el Ipade en México— radica en que los altos directivos, al estudiar problemas complejos, su historia y cómo se resolvieron, desarrollan su criterio y su forma de solucionar problemas.

## EJECUCIÓN Y CONTROL

Este paso es el de la acción, es el de garantizar la aplicación de la decisión. Es una etapa crítica, en tanto prueba la ejecutividad no sólo del directivo sino de los mandos medios.

Se le llama seguimiento a la observación del efecto, que puede ser a través de reportes con gráficos de control. En las empresas, a los mandos medios se les llama ejecutivos precisamente por eso, porque ocupan los puestos para garantizar que se ejecuten las decisiones de la alta dirección y que se apliquen si se modificó un proceso.

### 3.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

#### PETER DRUCKER Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Como autor, Peter Drucker tiene mucho prestigio entre los gerentes y directores de empresas, gracias a sus reflexiones acerca de los fines últimos de la gerencia. Drucker sostiene que el control es un instrumento, no una finalidad administrativa, y que la dirección debe ser de largo alcance, producto de una visión amplia y profunda, lo cual obliga a sintetizar todo el quehacer de una organización en una misión. A partir de esto, todos los autores modernos consideran que la misión es el fundamento de la organización.

Peter Drucker ha dicho que la administración debe realizarse por objetivos y no por control. Con ello se refiere a que lo importante es la misión y no los mecanismos administrativos. Lo cierto es que desde que escribió su obra, la expresión "administración por objetivos" se difundió de tal manera que se creó un mito y surgió una literatura muy vasta, así como un gran número de cursos, seminarios y películas sobre el tema. Consciente de la mala interpretación que muchos autores hicieron de su reflexión, Drucker expresaba: "Actualmente la administración por objetivos es sólo un lema, no una visión de negocios", como se planteó originalmente.

Textualmente, Peter Drucker dice en su primera obra:

La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es que hace posible que un colaborador controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia [...] Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos consiste en que nos permite sustituir la dirección mediante dominación por la de autocontrol.

Drucker nunca enseñó en universidades, aunque fue un conferencista connotado y destacó en la consultoría de empresas; sobresalen sus contribuciones a la General Motors, pues para él cada producto (marca de auto) debe tratarse como unidad de negocio. También fue hombre clave para Sears Roebuck.

Drucker afirmaba que las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas:

- o) Posición en el mercado
- D) Innovación
- c) Productividad
- Cf) Recursos físicos y financieros
- e) Rendimientos o utilidades
- r) Desempeño ejecución-competitividad
- g) Actitudes del trabajador
- h) Responsabilidad pública

En muchas empresas no se da esta visión amplia de lo que debe perseguir una organización, y se quedan en la búsqueda de utilidades de corto plazo.

#### ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (A x O)

A partir de las contribuciones de Abraham Maslow y de Peter Drucker, se desarrollaron una serie de técnicas con el enfoque de administración por objetivos. La primera objeción que debemos hacer es que nunca se administra sin objetivos; sin embargo, esta tesis se popularizó. Todavía muchas empresas hacen programas con este enfoque, los cuales requieren la clarificación de las metas anuales.

Un objetivo, para efectos de la A X O es:

Un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de forma que pueda medirse con parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.) y que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

## DIFERENCIAS ENTRE META Y OBJETIVO

Objetivo es:

El punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción. Es la misión de la institución o empresa.

Una universidad tiene los siguientes objetivos:

- \* Formar profesionales capaces de servir a la sociedad.
- \* Difundir cultura.
- \* Hacer investigación.

Por otro lado, el concepto de meta es:

Cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un periodo determinado.

Los objetivos de una organización son por lo regular estratégicos, de largo plazo, por tanto, son búsquedas permanentes, mientras que las metas corresponden a programas y operaciones periódicas: mensuales, anuales, quinquenales, etc.

## FUNDAMENTOS Y ESENCIA DE LA A x O

1. A X O es una forma de pensar Más que una técnica de administrar, es una forma de ver (una visión) y de actuar que permite la participación de los colaboradores para fomentar la autosupervisión y el autocontrol.

2. Coordinación de objetivos Debe existir coordinación de objetivos según el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben encaminarse hacia las metas de la organización.

3. Deben ser cuantificables Los objetivos como meta deben redactarse en forma que puedan controlarse con facilidad por medios cuantitativos; por ejemplo, por unidades monetarias, unidades producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etcétera.

4. Deben redactarse de manera adecuada Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de A X O es la redacción general de los objetivos meta.

Es conveniente tomar en cuenta las sugerencias de George Morrissey que se presentan a continuación para una correcta redacción de las metas:

1. Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos (dinero, horas-hombre, materiales).
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar sólo "qué" y "cuándo", y evitar "por qué" y "cómo".
7. Vincularse a las responsabilidades del encargado de un área y a las funciones y misiones de los niveles superiores.
8. Ser comprensible para quien ejecuta la acción.
9. Ser realista y asequible, pero al mismo tiempo presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos en comparación con otros objetivos ya alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar, o minimizar, la doble responsabilidad para la ejecución cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad en la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Ser producto de un acuerdo voluntario, tanto por el superior como por el colaborador, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito, con una copia para su revisión periódica y conjunta.
16. Establecerse no sólo por escrito, sino también en "discusiones"-negociaciones de los participantes.

Hay acciones fundamentales que no pueden expresarse ni, por tanto, redactarse como lo recomienda la teoría; por ejemplo, el trabajo de un médico en un hospital no se

puede reducir a aplicar 20 inyecciones al día, lo requieran o no los pacientes, o establecer un tiempo mínimo y máximo de consulta, debido a que cada caso requiere un tiempo diferente. No es fácil ni totalmente útil darle una cuota de 30 pacientes a cada galeno, pues es seguro que haya días en que los últimos serán atendidos sin el tiempo adecuado.

Lo más importante de la administración por objetivos es que las metas no generen competencias insanas entre los empleados o miembros de la institución, sino que el jefe coordine y propicie que las metas se cumplan en equipo.

### CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se clasifican, de acuerdo con la trascendencia, en institucionales o cíclicos (metas), y a su vez, según la jerarquía, en organizacionales, divisionales, gerenciales o departamentales. Además, de acuerdo con el puesto, hay formales, informales, por acciones creativas para mejorar procesos de puestos o tareas, y de desarrollo personal.

### CREATIVIDAD Y A x O

Por lo general, en las empresas que no se modernizan durante lapsos extensos se presenta la "resistencia al cambio", a la adopción de nueva tecnología, debido al temor y escepticismo ante resultados no conocidos por los empleados, producto, muchas veces, de su inseguridad

### MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO (APLICACIÓN)

Generalidades Existe una vasta bibliografía que pretende explicar la administración por objetivos, pero no hay uniformidad en cuanto a la mecánica de funcionamiento. Cuando se trata de que toda la organización funcione sistemáticamente por A X O, se han registrado fracasos en empresas que pretendieron aplicarla con rigor, sin tomar en cuenta que toda herramienta administrativa requiere de adaptación, no de adopción.

Hay que recordar que la A X O es una filosofía de dirección que se debe analizar por ser fuente del "debe ser" de todo directivo, sin importar su rango, porque esta teoría busca que el administrador no se pierda en los medios, sino que busque lo importante: los objetivos, con énfasis en la importancia de la misión y la visión estratégica.

Flujo de funcionamiento Uno de los esquemas más sencillos para comprender el funcionamiento de la administración por objetivos es fruto del trabajo de los profesores Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Su diagrama incluye los pasos básicos de la A X O participativa.

### ANÁLISIS CRÍTICO A LA A x O

Eduward Deming considera que las evaluaciones del tipo anterior son muy dañinas. Textualmente se citan las palabras de este autor en el cuadro siguiente:

Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual

Muchas compañías en Estados Unidos tienen sistemas por medio de los cuales todas las personas de dirección o de investigación reciben una calificación todos los años. Algunas dependencias gubernamentales tienen un sistema similar. La A x O conduce al mismo mal. [...] Una mejor definición sería la de administración por miedo, como alguien sugirió en Alemania. El efecto de ella es devastador:

Alimenta el comportamiento de corto plazo, aniquila la planificación de largo plazo, desarrolla el miedo, derriba el trabajo en equipo, alimenta las rivalidades y el politiquero.

Deja a las personas amargadas, desechas, heridas, apaleadas, desoladas, descorazonadas, sintiéndose inferiores, algunas incluso deprimidas, incapaces de trabajar durante varias semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. No es justo, ya que adscribe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema en el que trabajan.

No porque Eduard Deming critique tan fuerte a este método de evaluación se ha dejado de utilizar en las empresas, por lo que es necesario conocer la herramienta.

### 3.3 LAS EMPRESAS

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores. No existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas.

Existen empresas de los más diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por los más disímiles consumidores. Además, las empresas actúan en diferentes ambientes, experimentan las más variadas presiones y contingencias, que se modifican en el tiempo y el espacio, reaccionan dentro de estrategias y comportamientos diferentes y alcanzan resultados diversos en extremo. Todo esto contribuye a que las empresas, sumada a su enorme diversidad, presenten una increíble complejidad, pues además de diferenciarse entre sí, también experimentan variedad de impactos e influencias.

### LAS EMPRESAS COMO ORGANIZACIONES SOCIALES

En la moderna sociedad en que vivimos casi todo el proceso productivo se realiza dentro de lo que llamaremos organizaciones. Nuestra moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganarse un salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Una de las razones que explica la gran variedad y diversidad de las organizaciones en el mundo actual es el hecho de que la organización es el más eficiente medio de satisfacer un gran número de necesidades humanas.

Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psicológicas, el ser humano busca - mediante la cooperación con sus semejantes y conjugar esfuerzos para alcanzar objetivos que no podría conseguir solo o, si tuviese las condiciones para alcanzarlos con sus propias fuerzas y recursos, quizá necesitase mucho más tiempo y esfuerzos. Las organizaciones surgen de esta primera necesidad de cooperación. Cualquier organización está compuesta de dos o más personas que establecen relaciones recíprocas para alcanzar objetivos comunes. Existen tres razones que explican la existencia de las organizaciones:

1. Sociales: las personas son seres gregarios que necesitan relacionarse con otras personas para vivir. Las personas se organizan a causa de esta necesidad y tratan de conseguir satisfacciones sociales que sólo las organizaciones pueden brindarles.

2. Materiales: las personas se organizan para conseguir lo que jamás lograrían aisladas:

a) Aumento de habilidades: las organizaciones permiten que las personas amplíen sus habilidades y ejecuten sus funciones con más eficiencia que si estuviesen trabajando solas.

b) Reducción de tiempo: las organizaciones tienen gran capacidad de reducir el tiempo requerido para lograr un objetivo. En muchos casos, las empresas logran importantes reducciones del tiempo requerido para hacer una tarea debido a que son más eficientes que las personas. Al conseguir objetivos con mayor rapidez, las organizaciones obtienen un ahorro de tiempo y esfuerzo muy importante en los negocios empresariales.

c) Acumulación de conocimientos: las organizaciones disponen de medios para que las personas aprovechen la experiencia y la vivencia de los demás, permitiendo que el conocimiento producido se acumule y se almacene para lograr una comunicación efectiva con los demás miembros. La gestión del conocimiento está detrás de todo esto.

3. Efecto sinérgico: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros. En consecuencia, el resultado de la tarea organizacional es mayor que la simple suma de las tareas individuales. En la "aritmética organizacional", el resultado de sumar dos más dos puede ser igual a cinco. La palabra sinergia proviene del griego y significa literalmente trabajo conjunto. Existe sinergia cuando dos o más causas producen en conjunto un efecto mayor que la suma de los efectos producidos individualmente. En esto consiste el denominado efecto multiplicador.

En la medida en que una organización tiene éxito, es decir, consigue alcanzar sus objetivos, tiende a ampliarlos y, por tanto, a crecer. Este crecimiento la lleva a incrementar el número de personas (y el volumen de los demás recursos necesarios para funcionar), cuya actividad cooperativa permita alcanzar nuevos objetivos. Debido al aumento del número de personas, se incrementa el número de relaciones entre ellas para garantizar el intercambio necesario. Es interesante observar que los objetivos de las organizaciones no se sitúan en el interior de éstas, pues ninguna organización existe sólo por existir, sino para conseguir los objetivos para los que fue constituida.

En general, los objetivos organizacionales están fuera de las organizaciones, es decir, en el ambiente en que están inmersas, en la sociedad mayor que las envuelve y condiciona su comportamiento. Uno de los principales objetivos de las organizaciones es producir elementos necesarios para la sociedad. Si ésta consume y acepta lo producido, porque lo

necesita para satisfacer sus necesidades, la organización presta una función social. Para tener éxito, la primera exigencia que debe cumplir una organización es satisfacer alguna necesidad de la sociedad donde está inmersa.

Es tal la proliferación de organizaciones en la sociedad actual, y la variedad de sus estructuras y finalidades, que su estudio es muy complejo. Las organizaciones pueden dedicarse a producir bienes y productos (como la mayoría de las empresas industriales) o servicios especializados muy diversificados (como hospitales, universidades, colegios, clínicas, partidos políticos, clubes y asociaciones, tiendas y supermercados, bancos y entidades financieras, aseguradoras, iglesias e instituciones religiosas, empresas de transportes -aéreos, ferroviarios, terrestres, marítimos, fluviales-, empresas orientadas a la información y las comunicaciones, recreación y entretenimiento). Existe una variedad increíble de organizaciones.

## CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos". Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

Se denominan organizaciones formales aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la organización formal "intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial". En general, las organizaciones formales están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en nuestra sociedad actual, y

la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

Existen organizaciones diseñadas especialmente para conseguir ganancias que les permitan autosostenerse con los excedentes de las operaciones financieras y proporcionar retorno de la inversión o de capital; también existen organizaciones cuyo objetivo primordial no es el lucro. De este modo, las organizaciones se clasifican en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro. Cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro. Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración de la empresa en sí y constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.

2. Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

3. Las empresas son dirigidas p o r una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.

4. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).

5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios p o r las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.

6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

### LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS

Con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sociología, etc., hasta llegar a la administración. En la actualidad la teoría de sistemas se aplica a todos los tipos de sistemas vivos, desde los virus hasta las sociedades. Los seres vivos son sistemas abiertos que tienen entradas y salidas en relación con el medio ambiente.

## CONCEPTO DE SISTEMA

Un sistema es:

- a) Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema), esto es, los subsistemas;
- b) Los elementos se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos;
- c) Desarrollan una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso del sistema);
- d) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).

En función de estas cuatro características, el sistema es un todo organizado con lógica. Este aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema. Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para funcionar, el sistema requiere los siguientes parámetros:

- a) Entradas o insumos (inputs): todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar, ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
- b) Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales -máquinas y equipos o materiales-, sean recursos humanos o recursos financieros -dinero y créditos-) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.
- c) Salidas o resultados (outputs): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son con secuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.

d) Retroacción o retroalimentación (feedback): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroacción o retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.

#### Misión organizacional

En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. IBM nació de un negocio de artículos de oficina que se desplazó con lentitud hacia la informática. En la actualidad, la misión de IBM no es producir computadores, sino ofrecer a sus clientes soluciones rápidas y creativas a problemas de gerencia de la información. Los computadores son sólo los medios y los instrumentos con que ella cuenta para cumplir su finalidad.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.

En la actualidad, las organizaciones analizan constantemente su misión para que todos sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal. A través del credo -declaración formal y escrita de la misión-, la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados, y preserva su identidad. Así, en vez de controles externos (normas, reglamentos y fiscalización) para restringir el comportamiento de las personas, la organización expone y aclara su misión, para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción; por esta razón el eslogan de la NEC es "la imaginación sin límites", el de la Philips es "haciendo siempre lo mejor" y el de la Xerox se convirtió en "la compañía de los documentos", para afirmar mejor su presencia.

#### Visión organizacional

Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo; por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales.

## OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Existen varios términos que expresan objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, estándares, líneas rectoras, miras, cotas, etc. En general, todas estas palabras significan un estado de cosas que algunos miembros juzgan deseables para su empresa, y procuran dotarlas con los medios y recursos necesarios para conseguirlas a través de ciertas estrategias, tácticas u operaciones, como se estudiará más adelante.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o

mediante pronunciamientos públicos de los directivos, que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa.

Los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

### 3.4 EL CONTEXTO EN QUE OPERAN LAS EMPRESAS

Para conocer mejor una empresa, se debe conocer el contexto en que está inmersa. Las empresas no existen en el vacío y su funcionamiento nada tiene de absoluto; por el contrario, las empresas viven en un contexto caracterizado por multiplicidad de variables y fuerzas diversas que provocan cambios y turbulencias. En consecuencia, el funcionamiento de las empresas es relativo y circunstancial, dependiendo de las variables y fuerzas que predominan en el contexto que denominaremos ambiente. Éste varía constantemente: ofrece oportunidades, facilidades y ventajas que la empresa debe aprovechar, produce dificultades, amenazas y coacciones que la empresa debe evitar o neutralizar, y genera contingencias que la empresa no puede prever pero que debe enfrentar. El ambiente proporciona a la compañía los recursos materiales, financieros, humanos y mercadológicos, y recibe el resultado de las operaciones de dicha compañía, sean productos o servicios.

Así mismo, el ambiente suministra a la empresa las tecnologías adecuadas para procesar, de la mejor manera posible, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Por consiguiente, a la empresa se le imponen dos desafíos principales, entre muchos de los desafíos existentes: el ambiente (y sus variables externas) y la tecnología (y sus variables internas). Manejar el ambiente y la tecnología son los dos principales desafíos de la administración moderna, pues ambos introducen incertidumbre en la empresa. La

incertidumbre -falta de información o conocimiento respecto de algún elemento trae riesgos; para sobrevivir en un ambiente complejo e incierto y tratar con tecnologías que la empresa no domina por completo, es preciso establecer una estrategia. La estrategia empresarial consiste en las opciones y elecciones de que la empresa se vale para alcanzar sus objetivos. Dado que los objetivos son externos a la empresa, estos están en el ambiente o en mercados específicos, la estrategia debe tener en cuenta el análisis ambiental. En segundo lugar, la estrategia debe considerar las fuerzas y limitaciones internas de la empresa, en especial las relacionadas con sus tecnologías, para aprovechar mejor sus fortalezas y mejorar o corregir sus debilidades. En consecuencia, la estrategia es el medio que utiliza la empresa para armonizar su tecnología con el ambiente que la rodea. La estrategia constituye la manera como la empresa pretende alcanzar objetivos, actuando en el ambiente con tecnologías que le permitan realizar sus operaciones y producir bienes o servicios. En la parte II se estudiarán el ambiente, la tecnología y la estrategia empresarial.

#### El ambiente de las empresas

Para conocer una empresa de manera adecuada, se debe comprender el contexto en el cual está inmersa. El ambiente comprende todo un universo externo que envuelve a una empresa; todo aquello que está situado fuera de la empresa. El ambiente y la propia sociedad mayor están constituidos por otras empresas, organizaciones, otros grupos sociales, etc. Las empresas no viven en el vacío, aisladas, ni son autosuficientes, sino que funcionan dentro de un contexto del que dependen para sobrevivir y crecer. Del ambiente, las empresas obtienen los recursos y la información necesarios para subsistir y operar; así mismo, en el ambiente se reflejan los resultados de su trabajo. En la medida en que el ambiente experimenta cambios, estos también influyen en el marco habitual de los negocios de las empresas, ya que las condiciones ambientales externas a las empresas son importantes para lo que sucede dentro de éstas.

Las empresas constituyen organizaciones inventadas por el hombre para que se adapten a circunstancias ambientales y alcancen objetivos. Si se logran la adaptación y los objetivos, se considera que la empresa es eficaz y estará en condiciones de sobrevivir y crecer, en la medida en que el resultado proveniente de sus productos y servicios sea mayor que lo invertido en la obtención y aplicación de los recursos.

### Límites o fronteras

Son las líneas imaginarias que definen qué es una empresa y qué es un ambiente. Sirven para delimitar o separar la empresa del contexto ambiental que la envuelve. Los límites o fronteras entre una empresa y su ambiente pueden ser definidos en términos de valores y actitudes de sus empleados (cuando se identifican las normas y los reglamentos internos de la empresa), en términos legales (lo que es propiedad de la empresa, y lo que no es) o en términos fiscales (lo que se define como "territorio" de la empresa, y lo que no es). También pueden ser definidos mediante otra infinidad de enfoques diferentes.

Una dificultad inherente en el estudio de las relaciones entre la empresa y su ambiente es el hecho de que la empresa debe ser diferenciada de su ambiente, pues debe existir alguna forma de separación entre la empresa y su ambiente. De hecho, ambos no son perfectamente separables, y el límite o frontera de la empresa se convierte en una invención arbitraria. En el caso de una empresa con diversas filiales y depósitos situados en varias ciudades, ¿cómo se delimitan las fronteras de esa empresa? De hecho, los límites que separan la empresa de su ambiente muchas veces son ambiguos y están poco definidos.

### AMBIENTE GENERAL

El ambiente es extremadamente variado y complejo: las empresas viven en un mundo humano, social, político y económico en constante cambio. Para comprender mejor lo que constituye el ambiente de una empresa, es necesario descomponerlo en dos segmentos: el ambiente general (o macroambiente), común a todas las empresas, y el ambiente de tarea, específico de cada empresa.

El ambiente general está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y factores externos que abarcan -e influyen- difusamente todas las empresas. No es una entidad concreta con la cual la empresa pueda interactuar de manera directa, sino un conjunto de condiciones genéricas imprecisas, externas a las empresas, que influyen de modo general en todo aquello que ocurre dentro de cada empresa, en las estrategias adoptadas y en las consecuencias de las acciones empresariales.

VARIABLES DEL AMBIENTE GENERAL

El ambiente general está constituido por las siguientes variables:

a) Variables tecnológicas: la tecnología representa uno de los aspectos más críticos, debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas, sobre su administración y, en especial, sobre sus operaciones. La tecnología, que involucra la suma total de los conocimientos acumulados para saber cómo ejecutar las tareas, incluye inventos, técnicas, aplicaciones, desarrollo, etc. Su influencia principal reside en los medios para diseñar los productos, elaborarlos, distribuirlos y aplicarlos. La tecnología -conocimiento de cómo ejecutar tareas para alcanzar objetivos humanos- es un componente del ambiente, puesto que las empresas requieren asimilar e incorporar las innovaciones tecnológicas externas a sus sistemas. Además de ser una variable ambiental y, por tanto, externa a las empresas, la tecnología también es parte del sistema interno de las empresas, en la medida en que se investiga, desarrolla, transfiere y aplica internamente para la obtención de objetivos empresariales. De esta forma la tecnología es, al mismo tiempo, una variable ambiental que influye en el comportamiento de las empresas y una variable interna por medio de la cual la empresa influye en su medio ambiente y en las demás empresas inmersas en éste.

b) Variables políticas: se derivan de la política y los criterios de decisión adoptados por el gobierno federal, estatal o municipal, así como por los gobiernos extranjeros, cuando las decisiones de éstos ejercen influencia relevante sobre las actividades de la empresa. Las variables políticas incluyen el clima político e ideológico general que el gobierno puede crear y la estabilidad o inestabilidad política e institucional de un país, toda vez que estos factores repercuten de manera notoria en el comportamiento de las empresas. Las tendencias ideológicas de los gobiernos definen los rumbos de la política económica, fiscal y tributaria, del empleo, de la salud pública, la educación, la vivienda, el saneamiento básico del país, etc., que en últimas facilitan o dificultan las operaciones y las actividades de las empresas.

c) Variables económicas: dependientes del contexto económico general. En el campo nacional, las variables económicas pueden ser permanentes o temporales.

Las variables económicas permanentes son:

\*Nivel general de actividad económica del país (desarrollo, estancamiento y recesión).

\*Nivel de desarrollo económico de la región o de la localidad donde está situada la empresa.

\*Grado de industrialización del país o de la región.

\*Distribución de la riqueza y de la renta per cápita.

Dentro de las principales variables económicas temporales están:

\*Nivel de actividad económica local.

\*Tendencias inflacionarias o deflacionarias.

\*Balanza de pagos del país y la disponibilidad de divisas.

\*Política fiscal en determinados sectores de la actividad económica.

El efecto de las variables económicas sobre las empresas es enorme, pues determina el volumen de las operaciones, el nivel de precios y de rentabilidad potencial, y la facilidad o dificultad en la obtención de los recursos básicos, los mecanismos de oferta y la búsqueda del mercado en general, etc.

d) Variables legales: se refieren al contexto de leyes y normas legales que regulan, controlan, incentivan o restringen determinados tipos de comportamiento empresarial. Es obvio que estas variables legales dependen tanto del contexto político como del contexto económico y aun del contexto social; sin importar su origen, la legislación vigente -ya sea tributaria, laboral, civil, comercial, etc.- tiene enorme poder de influencia sobre el comportamiento de las empresas. Casi siempre la influencia del aparato jurídico es restrictiva e impositiva porque establece mucho más lo que no se puede hacer que lo que las empresas pueden hacer.

e) Variables sociales: como una empresa es al mismo tiempo una organización social y una unidad económica, está sujeta a presiones sociales y a influencias del medio social y cultural en donde se encuentra localizada. Las principales variables sociales que repercuten en las actividades de las empresas son:

\*Tradiciones culturales del país y de la comunidad donde la empresa está localizada.

\*Estructura del presupuesto familiar de gastos, en relación con la distribución de bienes y servicios.

\* Importancia dada a la familia en la colectividad local y nacional.

\*Actitud de las personas frente al trabajo y a las ideas, en cuanto a la profesión.

\*Actitudes frente al dinero y al ahorro.

\*Homogeneidad y heterogeneidad de las estructuras raciales y lingüísticas del país.

Cuando las actitudes sociales cambian, la opinión pública sufre alteraciones y su influencia sobre las actividades empresariales es evidente, sea facilitando o dificultando la aceptación de determinado producto o servicio, sea creando una imagen favorable o desfavorable a las actividades de la empresa, etc. La propia imagen de la empresa es un factor puramente social. Los cambios sociales ocurridos en el ambiente producen fuerte impacto sobre las empresas, fácilmente observable en aquellas empresas que se dedican a la moda y a costumbres del consumidor, como las empresas de vestidos y confecciones, tejidos, calzados, productos de uso personal y de higiene, etc.

f) Variables demográficas: se refieren a las características de la población, su crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad, etc. Entre los factores demográficos, el cambio en la población es uno de los aspectos más significativos, pues no es sólo el tamaño de la población el que determina la dimensión del mercado consumidor de los productos o servicios de la empresa. El crecimiento de la población y los cambios en la estructura de las poblaciones deben ser considerados por las empresas en sus planes y en sus estrategias. Una empresa puede analizar su mercado actual y prever su mercado potencial, en función de esas variables demográficas. Así mismo, las variables demográficas pueden ejercer profunda influencia dentro de las empresas, gracias a las características de las personas que trabajan en ellas. Así, las variables demográficas -además de tener carácter ambiental penetran en las empresas a través de las personas que participan en ellas, y pasan a actuar como variables internas.

Con mucha frecuencia, las empresas someten a las personas a reglas y reglamentos para integrarlas y amoldarlas a los criterios de desempeño que desean mantener; de este modo, influyen en las personas involucradas, pero éstas también influyen profundamente en las empresas a través del comportamiento, las habilidades, los pensamientos, los conocimientos, las destrezas y sobre todo hábitos, costumbres, experiencias individuales, actitudes, maneras personales de sentir, pensar y actuar.

Virtualmente, los factores demográficos provocan una profunda influencia sobre todas las demás condiciones ambientales. Es obvia la influencia del hombre sobre el mundo que lo rodea.

g) Variables ecológicas: se refieren al marco físico y natural que rodea externamente la empresa. Desde un punto de vista más restrictivo, las variables ecológicas incluyen las condiciones físicas y geográficas (tipo de terreno, condiciones del clima, vegetación, etc.) y la manera como el hombre las utiliza. Todas las empresas funcionan dentro de ecosistemas naturales y físicos que pueden ser modificados más o menos por el hombre: una ecología natural\*.

Hace algunos años la ecología ni siquiera era considerada factor ambiental de importancia, debido quizás a que la industrialización todavía era incipiente. Recientemente, dos aspectos notables vinieron a cambiar esa situación. El primero fue la comprensión de la importancia del equilibrio ecológico de la naturaleza y el efecto de las actividades humanas en ese equilibrio, pues la ciencia y el crecimiento poblacional cambiaron totalmente los factores ecológicos, trayendo beneficios, de un lado, y por el otro, degradando la naturaleza con la contaminación. El segundo aspecto es el cambio de mentalidad en las actitudes sociales de la preocupación pública por los perjuicios que la industrialización descuidada puede provocar en la naturaleza.

## AMBIENTE DE TAREA

Es el ambiente específico de la empresa que corresponde al segmento del ambiente general más inmediato y próximo a la empresa. Está constituido por las otras empresas, instituciones, grupos e individuos con los cuales determinada empresa mantiene interfaz\* y entra en interacción directa para operar. Es el contexto ambiental más próximo a la empresa, el cual le proporciona las entradas o insumos de recursos e información, y le permite colocar y distribuir sus salidas o resultados. Un ambiente de tarea está constituido por las partes del ambiente relevantes para que la empresa establezca y alcance sus objetivos.

Sectores del ambiente de tarea

El ambiente de tarea está constituido por cuatro sectores principales:

a) Los consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa (clientes de la empresa). Generalmente, este sector se ha llamado mercado de clientes o de consumidores, y se encarga de absorber las salidas o resultados de la actividad empresarial.

b) Los proveedores de recursos para la empresa, quienes suministran capital y dinero (mercado de capitales manejado por el área financiera), de materiales (mercado de proveedores manejado por el área de compras y suministros), de fuerza laboral (mercado de recursos manejado por el área de personal), de equipos y de servicios (compuesto de empresas prestadoras de servicios, como publicidad, procesamiento de datos, etc.) y de espacio de trabajo. Este sector es el mercado de proveedores de entradas o insumos necesarios para las operaciones de la empresa.

c) Los competidores, tanto de mercados (clientes o usuarios) como de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) Este sector está formado por el mercado competidor, o sea, por empresas que compiten entre sí para obtener los recursos necesarios y conquistar los mercados en donde colocarán sus productos y servicios. Los competidores se pueden disputar las entradas (los mismos proveedores de recursos) o las salidas (los mismos clientes) de una empresa.

d) Los grupos reguladores, incluidos el gobierno, los sindicatos, las asociaciones de empresas, las asociaciones de clase, etc. Este sector está constituido por las instituciones que, de alguna manera, imponen controles, limitaciones o restricciones a las actividades de la empresa, ya sea especificando cómo deberán conducirse, cancelando algunas de sus decisiones previas, fiscalizando o controlando sus actividades.

## Unidad 4.- El proceso administrativo.

### 4.1 PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. En consecuencia, la estrategia debe combinar las oportunidades ambientales con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

La estrategia constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de los objetivos básicos de aquélla. La estrategia se preocupa por "qué hacer" y no por "cómo hacer". En otros términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. La implementación exige planeación, es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico -la planeación estratégica para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto. La planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

#### Planeación estratégica

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las

amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

## CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.

Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la

planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

A continuación se estudiará cada una de estas etapas de la planeación estratégica.

**Determinación de los objetivos empresariales** Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías<sup>1</sup>:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.

3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.

4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad. En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

#### Análisis de las condiciones ambientales

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del ambiente general (macroambiente), como:

#### Análisis del ambiente general

1. Factores tecnológicos: incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos.

2. Factores políticos: incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa. Los gobiernos pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que los ayuden a sobrevivir y prosperar, proteger las empresas locales de la competencia extranjera y, en especial, ver en las

empresas las oportunidades de empleo indispensables para la supervivencia y el bienestar de los ciudadanos.

3. Factores económicos: estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o el fracaso de su estrategia.

4. Factores legales: la legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas. La legislación sobre asuntos como salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones, la estrategia empresarial choca con ciertos impedimentos legales.

5. Factores sociales: los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial. La calidad deseada de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad, así como en la calidad, precio, importancia, etc.

6. Factores demográficos: estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.

7. Factores ecológicos: incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

Todos estos factores (tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos) constituyen el ambiente general (o macroambiente).

#### Análisis del ambiente de tarea

El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como:

1. Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa, es decir, los clientes de la empresa. Es el denominado mercado (de consumidores, usuarios o clientes), que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial. Tanto el mercado real como el potencial deben estudiarse para verificar las oportunidades y las amenazas que acechan a corto, mediano y largo plazos. La empresa no puede ignorar aspectos como necesidades y preferencias de los consumidores. Las preguntas fundamentales que deben formularse son ¿Cuáles son los consumidores reales y potenciales de los productos o servicios de la empresa? ¿Cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Qué alternativas pueden implementarse para atenderlos mejor?

2. Proveedores de recursos. Es decir, las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero (mercado de capitales, que incluye accionistas, inversionistas y particulares, bancos, entidades financieras, etc.), de materiales y materias primas (mercado de proveedores, que suministran los insumos materiales básicos para la empresa), de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de espacio que debe alquilarse, comprarse o arrendarse, de servicios (publicidad, asistencia médico-hospitalaria, reclutamiento y selección, limpieza y aseo, seguridad y vigilancia bancaria e industrial, etc.). Muchas empresas buscan la integración vertical fabricando todos los subproductos y componentes necesarios para generar sus productos o servicios y disminuir su dependencia externa de proveedores, reducir costos y aprovechar mejor los recursos disponibles, mientras que algunas tratan de delegar en otras empresas proveedoras una parte de sus actividades (outsourcing) para concentrarse y especializarse en las operaciones esenciales y aumentar su eficiencia. Son dos estrategias opuestas: la primera reduce la dependencia externa pero provoca problemas de complejidad dentro de la empresa, que debe atender internamente variedad de asuntos, mientras que la segunda aumenta la dependencia externa frente a las demás empresas proveedoras pero alivia internamente la empresa de gran variedad de problemas y le permite concentrarse en otros que no puede delegar ni poner en manos de terceros. En el primer caso existe una respuesta empresarial a las amenazas externas; en el segundo, a oportunidades externas.

3. Competidores (en cuanto a salidas o entradas de la empresa). Pueden disputar clientes, consumidores o usuarios, como en el caso de empresas que generan los mismos productos o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También pueden disputar los recursos necesarios, como en el caso de las empresas que requieren las mismas entradas: dinero, materiales y materias primas, máquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, etc. En cuanto a salidas o entradas, la competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad y la relativa facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.

4. Agencias reguladoras, como entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones de clase, opinión pública, etc., que interfieren las actividades y operaciones de la empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa. En caso de presentarse hostilidad en ese sector del ambiente de tarea, la empresa debe adoptar estrategias bien planeadas e implementadas para reducir o neutralizar las coacciones o amenazas externas.

Cualquier cambio relacionado con los productos y servicios ofrecidos por la empresa modificará, de alguna forma, su ambiente de tarea y sus relaciones de interdependencia, es decir, el intrincado juego de poder y dependencia definidos en función del dominio.

El análisis ambiental puede llevarse a cabo con base en información verbal o escrita, investigación y análisis, espionaje, estudios de previsión y sistemas de información gerencial, que varían de acuerdo con la empresa.

### Análisis organizacional

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Ninguna empresa presenta la misma fortaleza en todas sus áreas de actuación. Cada área tiene fortalezas y debilidades, y cada empresa como totalidad también tiene ventajas y desventajas estratégicas reales y potenciales.

El análisis organizacional verifica la potencialidad y vulnerabilidad de la empresa, para mostrar sus posibilidades reales en términos mercadológicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales.

#### Formulación de alternativas estratégicas

Partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales, por un lado, y la potencialidad y vulnerabilidad internas por el otro, la administración tiene en las manos una herramienta que le ayudará a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa.

La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados

copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes. Las empresas pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea. La posición estratégica dentro de la dimensión activa o pasiva puede ser de cuatro clases, conforme se estudió en el capítulo sobre estrategia empresarial:

1. Estrategia defensiva: característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de dominio. Son empresas que planean de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.

2. Estrategia ofensiva (o proyectiva): característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables. Estas empresas prefieren sacrificar la eficiencia en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades que surgen en el ambiente. Son empresas que utilizan amplios enfoques de planeación, controles descentralizados y amplios análisis ambientales.

3. Estrategia analítica: se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.

4. Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales. Son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales, sea por falta de percepción o sensibilidad o por la ausencia completa de análisis ambiental. Ésta es una posición estratégica ineficaz, puesto que las empresas reactivas escogen una de las tres alternativas anteriores o mueren.

#### Elaboración de la planeación estratégica

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

a). El horizonte temporal de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, largo plazo puede referirse a cinco o más años; en un ambiente inestable y turbulento, largo plazo puede referirse máximo a doce meses e incluso estar sujeto a actualizaciones constantes. El aumento del nivel de incertidumbre obliga a que la planeación estratégica se torne más importante. Si hubiese certeza en todo, no habría necesidad de planeación. Ésta existe para dar un poco de coherencia y consistencia a los acontecimientos inciertos.

b. El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de las amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales, incluso los de corto plazo y, en consecuencia, formular las alternativas estratégicas. El estrecho margen de maniobra de las empresas en un ambiente incierto obliga a que cualquier recetario deba ser flexible. Las seis etapas de la planeación estratégica pueden intercambiarse y modificar su secuencia. El orden de los factores no altera el producto, puesto que existe una estrecha relación de interdependencia entre las etapas del proceso.

c. El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa. Aunque la estrategia empresarial sea una responsabilidad del nivel institucional, esto no significa que la planeación estratégica esté centralizada en la cúpula de la organización, sino que, por el contrario, debe estar descentralizada, puesto que quien mejor elabora la planeación es el propio gerente de línea, que conoce profundamente su área de actuación. Las metas no deben estar sólo en la mente del presidente, sino también en la mente de todos los miembros. El proceso de elaboración de la planeación debe contar con amplia e irrestricta participación de todos los niveles de la organización. La empresa debe responder a las amenazas y oportunidades ambientales de manera solidaria y unánime, apelando a un fuerte efecto sinérgico. La búsqueda y el mantenimiento del consenso entre los niveles y las diferentes áreas de la empresa deben ser constantes e intensivos, ya que no habrá tolerancia ambiental para los desperdicios y pérdidas inútiles resultantes de los conflictos interorganizacionales o intraorganizacionales que caracterizan la empresa sin rumbo definido.

d. El proceso de elaboración de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera informa] y espontánea: la planeación nunca debe ser un factor desencadenante del trabajo en equipo de la organización, sino la resultante de éste.

e. La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa. Este conjunto de factores se conoce como las siete “S”, a saber:

**Staff:** el equipo, las personas que conforman la organización y su gerencia, el trabajo en conjunto.

**Style:** o estilo, comportamiento de los administradores y empleados y su ética de trabajo.

**Skills:** calificación, aquello que la empresa sabe y la manera cómo actúa, las habilidades y conocimientos de las personas.

**Systems:** los sistemas, estándares de comunicación de la organización entre la organización y su ambiente, búsqueda de sinergia e

**Structure:** estructura organizacional, plano organizacional de la empresa, manera como la empresa se organiza para poner en práctica su estrategia.

**Shared valúes:** valores comunes y compartidos por las personas, la cultura organizacional, el modo de pensar o actuar del equipo que forma la empresa.

**Superordinate goals:** misión y jerarquía de objetivos, filosofía, vocación y finalidad de la organización.

De ahí se deriva la estrategia empresarial (strategy), es decir, la manera como la empresa se comporta en su medio ambiente, en función de estos siete factores de integración.

La integración de estos factores entre sí y con el ambiente específico de la empresa determina el comportamiento frente a las oportunidades o los desafíos. Este comportamiento se torna más eficaz a medida que la empresa aprende a mejorarlo con la repetición. El aprendizaje organizacional permite el mejoramiento continuo del desempeño y la corrección de los errores o fallas. De ahí la denominación de enfoque incremental para la organización que aprende.

Estos siete factores son interdependientes y, en conjunto, proporcionan un efecto sinérgico que representa la ventaja competitiva de la empresa en el escenario de sus operaciones. La planeación estratégica debe tener en cuenta estos factores, su interacción y su efecto sinérgico.

Los estrategas seleccionan alternativas estratégicas utilizando un enfoque situacional en la planeación de primera generación (nivel institucional) y multiplican los conjuntos de alternativas en la planeación de segunda generación dentro de enfoques mecanicistas graduales. Esto significa que mientras la planeación estratégica (realizada en el nivel institucional) es orgánica y situacional, la planeación táctica (realizada en el nivel intermedio) y la planeación operacional (realizada en el nivel operacional) tienden a ser cada vez más mecanicistas y rígidas.

Implementación de la planeación estratégica Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del "hacer que ocurra" en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa.

La planeación estratégica se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse. En los dos próximos capítulos se estudiarán los planes tácticos y los planes operacionales, respectivamente.

## 4.2 ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes:

I. Organización como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados. Las empresas

constituyen un ejemplo de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede concebirse desde dos aspectos:

a. Organización formal: se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Es la organización planeada: la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, las descripciones de cargos, los organigramas, las normas y reglamentos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

b. Organización informal: surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismos) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. De este modo, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas que ocupan ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos, pero la trasciende y sobrepasa en aspectos como:

- Duración: mientras la organización formal está confinada al horario de trabajo, la organización informal puede prolongarse hasta los periodos de descanso o el tiempo libre de las personas.

- Localización: mientras la organización formal se circunscribe a un local físico determinado, la organización informal puede ocurrir en cualquier lugar.

- Los asuntos: la organización formal se limita a los asuntos exclusivos de la empresa, mientras que la informal se extiende a todos los intereses comunes de las personas involucradas.

2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

Diseño organizacional

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes.

## LOS CUATRO REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales.

I. Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales; producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas), aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura

básica (como criterio de división del trabajo, de departamentalización), mientras el foco principal se desplaza hacia la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente. Esto significa que la organización funcional está siendo sustituida paulatinamente por una organización basada en equipos multifuncionales dedicados a los procesos empresariales. El resultado ha sido el aplanamiento de la pirámide organizacional (downsizing) y la reducción de niveles jerárquicos intermedios para aproximar la base a la cima de la organización, al mismo tiempo que se sustituyen los departamentos definitivos por equipos autónomos y transitorios, así como la asignación de las actividades-medio a terceros (outsourcing) para concentrarse en la esencia medular (core business), es decir, en las actividades esenciales para el cumplimiento de la misión organizacional.

2. Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos. En consecuencia, con la introducción de la reingeniería y otros tipos de programas de cambios organizacionales, las rutinas y los procedimientos están perdiendo gradualmente su importancia como mecanismo de operación, en detrimento de la focalización en la misión organizacional y en las metas y resultados que deben alcanzarse. Esto significa una inversión de valores. El énfasis en los medios y comportamientos estandarizados cede su lugar a un fuerte énfasis en los objetivos y en las metas que deben cumplirse. Llámese a esto administración por objetivos, participativa, o participación en los resultados, lo importante es que cada vez más las personas tienen mayor libertad para escoger los medios necesarios que permitan alcanzar los fines deseados, así como los incentivos y las recompensas que sirven de motivación personal para lograr y superar metas y resultados. La remuneración variable está detrás de esta fuerte tendencia para transformar a las personas en empresarios internos de la organización que vistan la camiseta de la empresa y se dediquen en cuerpo y alma como verdaderos dueños del negocio. El

resultado ha sido la transformación de los objetivos organizacionales en objetivos individuales de las personas involucradas.

3. Como mecanismo de decisión: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía de autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. No obstante, existe una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar el proceso decisorio hacia el punto focal donde se realiza el trabajo. Así, cada empleado se convierte en algo más que un simple ejecutor de su actividad, puesto que pasa a trabajar como si fuera el gerente de su negocio, reuniendo la información necesaria y tomando las decisiones para resolver el problema del cliente, sea interno o externo. Cada empleado deja de focalizar a su jefe (que era su único punto de contacto con el resto de la organización) y pasa a focalizar su cliente interno, es decir, el siguiente empleado en la cadena de actividades que forma el proceso orientado al cliente, para satisfacer sus necesidades y exigencias. En vez de mirar hacia arriba, al jefe, mira hacia el lado, a su colega. La obediencia al jefe cede lugar a la necesidad de atender al cliente interno o externo.

4. Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo. Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo. Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración por una focalización en el cliente interno, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente). Esto permite que cada persona o cargo sea focalizado como un sistema que importa insumos de un proveedor

y exporta resultados hacia un cliente. Cada cargo o persona necesariamente debe comunicar sus exigencias y necesidades al proveedor y averiguar cuáles son las exigencias y necesidades del cliente, para satisfacer sus expectativas y mejorar gradual y continuamente la calidad del trabajo. En el extremo final de la cadena, el cliente externo recibe un servicio cada vez mejor y orientado a la excelencia. El trabajo en grupo y solidario pasa a sustituir el trabajo individual y solitario. La unión hace la fuerza y mejora los resultados. Si su nombre es kaizen o calidad total, el hecho es que las personas trabajan mejor y con mayor satisfacción cuando hacen el trabajo en conjunto y participan activamente en las decisiones y acciones emprendidas para alcanzar los resultados. Conviene recordar que la calidad externa nunca es mayor que la calidad interna. Cuando se logra la calidad interna en el extremo final de la cadena, el cliente sale satisfecho con el servicio prestado.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional. Además, el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto de su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo, mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente interno o externo, alcanzar metas y resultados foyados por consenso con sus superiores, y participar en los resultados y metas alcanzados o superados. Con estas tendencias, el diseño organizacional dejó de ser una finalidad en sí mismo, hasta transformarse en un medio adecuado para integrar personas y en una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades.

## LAS CUATRO CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales. Veamos cada

una de estas características del diseño organizacional, recordando siempre que ellas interactúan entre sí y que son interdependientes.

#### Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- a. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- b. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización, por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos. La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrearán costos para la organización. El problema consiste en saber cuánto diferenciar internamente una organización para que funcione mejor. La tendencia moderna se orienta más hacia la generalización que hacia la especialización, más hacia equipos integrados y transitorios de trabajo que hacia órganos definitivos y separados, más a juntar que a separar. El enfoque sistémico subyace tras esta fuerte tendencia de aglutinación.

#### Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita,

certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años.

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

a. El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.

b. El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.

c. Las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo con lo previsto. Sin embargo, la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia el énfasis en reglas y reglamentos de la organización, hacia la desburocratización y desregulación, y hacia la libertad y participación de las personas, que hacia la imposición de reglas y reglamentos.

### Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles. Cuanto mayor sea la centralización (véase la figura 9.3), más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula. Cuanto mayor sea la descentralización, más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más

apropiada a las características locales y las necesidades del cliente que la organización busca. La descentralización exige tres condiciones fundamentales: la primera, que todas las personas involucradas tengan un conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias globales para realizarla; la segunda es la capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren, y adaptarlas a los objetivos de la organización, y la tercera es la motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible. La ventaja de la descentralización, cuando va acompañada de esas tres condiciones fundamentales, consiste en que la organización utiliza todos los cerebros involucrados y no sólo uno o algunos de ellos: el del dirigente y el de los más próximos a éste.

El mayor desperdicio cometido deliberadamente en nuestras organizaciones no son las pérdidas financieras, los daños materiales, los atrasos en la producción, la baja productividad, los costos elevados, la calidad deficiente, etc., pues aunque éstos son, sin la menor duda, problemas importantes, se derivan de un problema mucho mayor: el enorme y continuo desperdicio del talento, de la capacidad profesional y la motivación de las personas, en especial el desperdicio del recurso humano más elevado y sofisticado: la inteligencia, la masa encefálica que produce creatividad e innovación en la solución de problemas, casi siempre rechazada para privilegiar la actividad mecánica rutinaria y mantener el statu quo. Así, el capital intelectual se arroja por las cañerías de la fábrica o de la oficina. Por estas razones, la descentralización es uno de los caminos indicados en la gestión moderna de las empresas.

Una técnica de descentralización es el concepto de centro de utilidades. Una subunidad desempeña las principales actividades en un producto o línea de productos. Su administrador se parece al director general de una pequeña empresa, pues es el responsable, junto con la dirección de la empresa, de la utilidad que genera su unidad. En estas condiciones, cada subunidad puede ser creada como un centro de utilidad relativamente autónomo y autosuficiente. El administrador es responsable por completo de los resultados y posee autoridad suficiente para cumplir tal responsabilidad. Las divisiones Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile y Cadillac, de la empresa norteamericana General Motors, constituyen un

ejemplo clásico. Cada una de estas divisiones automotrices no sólo es autónoma, sino que compete con las otras divisiones en el mercado automovilístico. Aunque la autoridad no esté totalmente descentralizada, pues todas las divisiones deben armonizar sus decisiones en función de las políticas y directrices emanadas de la presidencia, las divisiones funcionan como centros de utilidad.

### Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son:

- a. Jerarquía administrativa
- b. Departamentalización
- c. Asesoría (staff)
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Reglas y procedimientos
- f. Objetivos y planes
- g. Distribución física o arquitectura

Cada uno de estos esquemas de integración merece una explicación.

a. Jerarquía administrativa: es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc. La "cadena de mando", conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización.

b. Departamentalización: es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en

departamentos. Aunque este tema se tratará en el próximo capítulo, abordaremos aquí la departamentalización desde el punto de vista de la integración. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad.

c. Asesoría (staff): el problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales, y permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerarquía puede procesar, el número de decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver. Sin embargo, existen dos restricciones a la utilización del staff como esquema integrador: la primera es el costo, especialmente en las pequeñas empresas donde la asesoría casi siempre requiere tener un tamaño pequeño. La segunda es que el staff puede resolver algunos problemas de integración pero también crea un problema particular de integración: el conflicto entre los órganos de staff y los de línea en las subunidades.

d. Comisiones y fuerzas de tareas: las comisiones y fuerzas de tareas pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Para facilitar la coordinación entre ventas y producción, los ejecutivos de las dos subunidades pueden reunirse con sus auxiliares principales para analizar los problemas. Las reuniones, comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran. Mientras la jerarquía administrativa puede procesar sólo cierta cantidad de información y tomar decisiones en un periodo, y mientras las reglas y los procedimientos y los objetivos y planes pueden tratar sólo situaciones rutinarias, las comisiones y fuerzas de tareas no tienen estas limitaciones. Su desventaja está en el costo, pues exigen la dedicación de muchas personas durante cierto periodo, así como habilidades de los miembros para tomar decisiones en grupo.

e. Reglas y procedimientos: constituyen otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben tomarse. Las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación. La mayor

ventaja de este mecanismo es su bajo costo en el logro de la integración. No obstante, sólo debe emplearse cuando pueden establecerse reglas inteligentes y cuando la situación implicada es suficientemente estable para compensar el diseño de reglas y procedimientos que se utilizarán durante mucho tiempo.

f. **Objetivos y planes:** tienen una función semejante a las reglas y los procedimientos, pero durante un tiempo limitado. Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados. Es el caso de las áreas de ingeniería de producto, producción y marketing de una empresa, que trabajan independientemente en sus actividades específicas pero deben ser coordinadas para establecer las modificaciones de un producto en sus programas de diseño y producción, y en las fechas de sus actividades. Los objetivos y planes constituyen medios que facilitan la integración cuando las circunstancias que los rodean no sean imprevisibles ni muy cambiantes. La mayor restricción en este esquema de integración es el costo, pues crear objetivos y planes inteligentes y realistas requiere tiempo y energía. En algunas circunstancias, cuando las situaciones no son complejas, es uno de los mecanismos de integración menos costosos.

g. **Distribución física o arquitectura:** es otro elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física (lay out) o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre las personas y los sitios abiertos que ayudan a aproximarlas entre sí. El derribo de barreras, como paredes y fronteras físicas, la eliminación de salas personales, los sitios reservados en cafeterías y estacionamiento, muestran que la distribución física moderna está ahí para aproximar y no para distanciar a las personas.

## TIPOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN

Existen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional: organización lineal, organización funcional y organización línea-staff.

### Organización lineal

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas). Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando.

#### Organización funcional

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los jeffes homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones.

Más recientemente se nota que, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, indispensable en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que sólo funciona en un ambiente estable y rutinario.

Taylor fue uno de los defensores de la organización funcional, al enfrentarse con el excesivo y variado volumen de atribuciones concentradas en los capataces de producción de una siderúrgica estadounidense que adoptaba la organización lineal. Taylor sostenía que la especialización del obrero debería estar acompañada por la especialización de los supervisores y la gerencia, mediante la estructura funcional.

#### Organización línea -staff

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y

delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc.

Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc. De este modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.

## DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos. En consecuencia, las características principales del diseño organizacional son la diferenciación, la formalización, la centralización y la integración. Estas características constituyen el amoldamiento a una enorme variedad de factores externos e internos, como los objetivos empresariales, la tecnología utilizada, el ambiente y la estrategia empresarial. La manera como estos factores son integrados en el conjunto depende, en cierta manera, del tamaño organizacional de la empresa, de la amplitud de control más adecuada para sus operaciones, e incluye áreas directamente relacionadas con los objetivos empresariales (unidades de línea) y las áreas de apoyo y soporte técnico (unidades de staff).

### 4.3 DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

Después de la planeación y la organización de la acción empresarial, el siguiente paso es la función de dirección. Las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñar sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.

Se estudió que las empresas están formadas por personas, y son mantenidas por la actividad organizada de éstas, que sólo pueden conseguir sus objetivos individuales mediante la conjugación de los esfuerzos colectivos. A medida que las empresas crecen, sus objetivos iniciales, que se confunden con los objetivos de sus iniciadores, experimentan modificaciones y complejidad gradual, a tal punto que los objetivos organizacionales se tornan gradualmente diferentes e incluso antagónicos frente a los objetivos de las personas que las conforman.

### CONCEPTO DE DIRECCIÓN

En cierto modo, esta parte dedicada a la dirección de la acción empresarial deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales: los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización empresarial. Conviene recordar que los empleados -como personas- no viven exclusivamente dentro de las empresas, pues participan en otras organizaciones de las que también dependen para vivir y donde desempeñan otros roles sociales. En consecuencia, la empresa no

constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa.

Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador—en cualquier nivel donde esté situado— debe comunicar, liderar y motivar. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas.

Casi siempre, tratar con personas significa introducir un componente de incertidumbre en la administración de las empresas. Para dirigir las personas, el administrador requiere comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

Así como las empresas son muy variables y diferentes entre sí, los miembros (las personas) son variables y diferentes entre sí. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos

individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial). La alternativa de percibir las personas como recursos empresariales no debe dejar a un lado, los aspectos particulares de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc., de las diferentes personas. Lo que complica todo es que las empresas son personas; las empresas son grupos; las empresas son empresas. Los administradores administran personas; los administradores administran grupos; los administradores son miembros de grupos; los administradores son miembros de empresas.

## AUTORIDAD

La dirección está estrechamente relacionada con la autoridad y el poder. Los términos autoridad y poder se utilizan con una variedad de significados en la literatura administrativa. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo. La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, etc.

El poder implica potencial para ejercer influencia, mientras que la autoridad representa poder institucional. El término autoridad se refiere al poder inherente al papel de un cargo o posición en la empresa. La autoridad es legítima cuando los demás miembros de la empresa ven el poder como un derecho. La autoridad proporciona poder, que está ligado al cargo o posición ejercida en la empresa. La autoridad se delega mediante políticas y directrices, descripciones de cargos, títulos, métodos y procedimientos de operaciones estandarizadas, etc. La autoridad es la clave del proceso administrativo. Aunque el término no se emplea uniformemente, en general se define como un poder legal o derecho de mandar o actuar, es decir, la autoridad es el poder de mandar a los demás para que actúen o no; la autoridad, que proporciona la fuerza cohesiva al grupo, es un concepto implícito en el concepto de poder: tener autoridad es tener poder. Lo recíproco no siempre se cumple, pues tener poder no siempre significa tener autoridad. La autoridad es el poder legal y socialmente aceptado.

## Dirección

El nivel institucional corresponde al nivel más elevado de la empresa y se sitúa en la periferia de la organización, es decir, en la capa organizacional de la empresa que se enfrenta al ambiente externo. En este nivel, los administradores son responsables de las relaciones entre la empresa y el ambiente externo y trazan la estrategia empresarial más adecuada para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa. El nivel institucional representa a la empresa frente a los accionistas, al gobierno y los órganos reguladores, los proveedores, los clientes y el público en general. Sin embargo, a pesar de toda esa proyección externa, el nivel institucional es el responsable de la conducción de los negocios de la empresa, sintoniza las políticas internas relacionadas con la estrategia empresarial y, sobre todo, dirige la acción empresarial como un todo. En este sentido, sobresale la función administrativa de dirección de la acción empresarial, pues es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que éstas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales.

### ESTILOS DE DIRECCIÓN

La administración de las empresas está fuertemente marcada por los estilos de los administradores, dirigen el comportamiento de las personas que trabajan allí. Los estilos de dirección dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto del comportamiento humano dentro de la empresa. McGregor distingue dos concepciones opuestas de estilos de dirección, basadas en concepciones antagónicas acerca de la naturaleza humana: la teoría X (o tradicional) y la teoría Y (o moderna).

#### Teoría X

La teoría X se basa en algunas concepciones y premisas equivocadas y distorsionadas respecto a la naturaleza humana:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible, en función de recompensas salariales.
- Le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro.

- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos individuales se oponen, en general, a los objetivos de la empresa.

- Su naturaleza lo lleva a evitar los cambios, a buscar seguridad y a no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

- Su dependencia lo vuelve incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: requiere ser dirigido y controlado.

En función de estas concepciones y premisas erróneas, la teoría X desarrolla un estilo de dirección limitado a la aplicación y al control de la energía humana, sólo en función de los objetivos empresariales. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es la encargada de organizar los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), concentrándose en sus objetivos económicos.

- La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la empresa.

- Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían pasivas frente a las necesidades de la empresa o incluso se resistirían a ellas. En consecuencia, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas hacia los objetivos y necesidades de la empresa.

- Como las personas están motivadas antes que nada por los incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de dirección definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber en diferentes etapas de la teoría administrativa. Significa la estandarización de la iniciativa individual, la restricción de la creatividad del individuo, la limitación de la actividad profesional por el método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a las personas a realizar sólo aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones y objetivos personales. Cuando un administrador impone de manera

arbitraria, y de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y pasa a controlar externamente el comportamiento de trabajo de sus subordinados, estará aplicando la teoría X. El hecho de imponer autocráticamente o de imponer con suavidad no son procesos diferentes: ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. En este sentido, aun la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador, es también una forma suave y engañosa de aplicar la teoría X.

### Teoría Y

La teoría Y se basa en las siguientes concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana:

- Al hombre medio no le disgusta trabajar. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es desagradable y la persona lo evita). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: se vuelven así como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.

- Las personas tiene motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe ejercer la voluntad propia y el autocontrol para alcanzar los objetivos de la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener dedicación y esfuerzo, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre medio aprende en ciertas condiciones a aceptar y buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de experiencias de insatisfacción en cada persona, y no una característica humana inherente a las personas. Este comportamiento no es causa sino efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales está distribuida ampliamente entre las personas; no escasamente. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial.

En función de estas concepciones, la teoría Y desarrolla un estilo de dirección abierto, dinámico y extremadamente democrático según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, estimular el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La administración, según la teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores inherentes a las personas, y no son creados por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.

- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar mejor sus objetivos personales, mientras dirigen sus propios esfuerzos encaminados hacia los objetivos de la empresa.

La teoría Y representa el estilo de dirección moderno pregonado por la teoría del comportamiento y las teorías administrativas posteriores: propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales. Mientras la teoría X es una administración mediante controles externos impuestos al individuo, la teoría Y funciona como una administración por objetivos que destaca la iniciativa individual.

## SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

La acción administrativa toma características diferentes dependiendo de las condiciones externas e internas de la empresa. En otras palabras, la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, pues cambia de acuerdo con innumerables variables. No existen normas específicas de administración válidas para todas las situaciones y ocasiones posibles. En este sentido, Likert señala cuatro sistemas administrativos:

### Sistema I: autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características son:

1. Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa. Los asuntos imprevistos y no rutinarios se llevan a la cúpula para que los resuelva; todos los eventos deben ser decididos por la cúpula empresarial. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con la tarea decisoria.

2. Sistema de comunicaciones: es bastante precario. Las comunicaciones ocurren siempre verticalmente, en sentido descendente, llevando órdenes, y muy pocas veces orientaciones. No existen comunicaciones laterales. No se pide que las personas generen información, debido a lo cual las decisiones tomadas en la cúpula se basan en información limitada, incompleta y errónea.

3. Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la correcta realización de los trabajos. La cúpula empresarial ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y busca restringirlas al máximo. La organización informal está simplemente prohibida. Para evitarla, los cargos y las tareas se diseñan para confinar y aislar a las personas de las demás y evitar que se relacionen.

4. Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias que generan un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las normas y los reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con métodos y procedimientos impuestos. Cuando las personas cumplen fielmente sus obligaciones, simplemente cumplen con su deber. Las recompensas son escasas y, cuando finalmente se presentan, son materiales y salariales.

#### Sistema 2: autoritario-benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo más suave que el sistema 1. En el fondo, es un sistema 1 más condescendiente y menos rígido. Sus características son:

1. Proceso decisorio: centralizado en la cúpula administrativa, permite una pequeña delegación de las decisiones no muy importantes y rutinarias y repetitivas basadas en rutinas y prescripciones y sujetas a la aprobación posterior. Prevalece el aspecto centralizado.

2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula retroalimenta sus decisiones con las comunicaciones ascendentes procedentes de los escalones.

3. Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de condescendencia relativa. Sin embargo, la interacción humana es poca y la organización informal es incipiente y todavía se considera una amenaza a los intereses y objetivos de la empresa.

4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales con mucha frecuencia, las recompensas simbólicas o sociales no son muy frecuentes.

Sistema 3: consultivo Sistema que tiende más a la autocracia y la imposición. Representa una flexibilidad gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características son las siguientes:

1. Proceso decisorio: participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas se delegan en los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse por las políticas y directrices definidas en el nivel institucional para dirigir las decisiones y acciones en los demás niveles. Consultivo porque la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores se consideran o tienen en cuenta en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Es obvio que todas las decisiones se someterán posteriormente a la aprobación de la cúpula empresarial.

2. Sistema de comunicaciones: prevé comunicación vertical en sentido descendente (pero orientada hacia órdenes específicas) y ascendente, así como comunicaciones laterales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.

3. Relaciones interpersonales: no existen el temor ni la amenaza de sanciones y castigos disciplinarios. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque no completa. La empresa crea condiciones favorables a una organización informal saludable y positiva.

4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y oportunidades profesionales) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque de vez en cuando se presentan castigos y sanciones.

Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características son:

1. Proceso decisorio: las decisiones se de legan por completo en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional define las políticas y directrices, sólo controla los resultados y deja las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Únicamente en ocasiones de emergencia, los altos ejecutivos toman decisiones, sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

2. Sistema de comunicaciones: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa hace inversiones en sistemas de información, básicos para su flexibilidad y eficiencia.

3. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza totalmente en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para la relación efectiva entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripción de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite la participación y el involucramiento grupal intensos, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en las recompensas, en especial las simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales. Raras veces ocurren castigos, los cuales siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el

ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

## LIDERAZGO

Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades. En resumen, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en todas las demás funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca a las personas.

No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo.

### Concepto de liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación

humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos las percepciones de los objetivos de aquéllas. La definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

También conviene distinguir entre liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y liderazgo como función (derivado de la distribución de la autoridad de tomar decisiones en una empresa): el grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características sino también de las características, de la situación en que se encuentra.

El liderazgo puede ser estudiado en términos de estilos del comportamiento del líder frente a los subordinados, es decir, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, es decir, a su estilo de comportamiento para liderar.

#### Estilos de liderazgo autoritario, liberal y democrático

Dos autores realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos de liderazgo en grupos de niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos y, cada seis semanas, la dirección de cada grupo estaba a cargo de líderes que utilizaban tres estilos diferentes de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez-faire*) y democrático. Los resultados de esta experiencia mostraron que los pequeños se

comportaron de la siguiente manera frente a los diversos tipos de liderazgo a que fueron sometidos:

#### Liderazgo autoritario

El líder es duro e impositivo. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad.

#### Liderazgo liberal

El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa, la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

#### Liderazgo democrático

El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

### 4.3.1 SUPERVISIÓN

La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa. El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno. En este capítulo adoptaremos un concepto más limitado de supervisión, enmarcándolo como una función de dirección que ocurre en el nivel operacional de la empresa. Es lo que se denomina supervisión de primer nivel, por tratarse de la escala administrativa más baja y elemental de la jerarquía de la empresa. Los supervisores de primer nivel se encargan de la responsabilidad de la dirección del trabajo del personal no administrativo de la empresa al que corresponde la ejecución pura y simple de las tareas y operaciones de la misma.

En general, los supervisores ocupan cargos con denominaciones que varían según la empresa: supervisores de sección, encargados de turno, jefes de sector, capataces, etc. Existen supervisores en el área financiera, de mercadeo, de producción, de recursos humanos, etc. Es un error pensar que los supervisores de primer nivel se hallen únicamente en el nivel operacional del área de producción. La especialización lleva a las personas a desarrollar diferentes orientaciones de trabajo, debido a su ambiente laboral. El individuo que trabaja en una fábrica está generalmente orientado al manejo y manipulación de cosas, mientras que el vendedor está orientado al trabajo con personas, y el especialista en publicidad crea y comunica ideas. Éstas son las tres principales orientaciones del trabajo: cosas, personas e ideas. La orientación del trabajo del departamento tiende a determinar la manera como los gerentes consideran los problemas humanos y de producción de su área.

Los supervisores de primera línea tienen que ver con el personal no administrativo, que ejecuta tareas especializadas o parciales. Por lo general, esto ocasiona la pérdida de la visión de conjunto, y lo que ocurre es una orientación enfocada hacia los aspectos locales e

inmediatos del trabajo. A medida que se desciende en la escala administrativa, la especialización va tomando en cuenta la generalización.

Al igual que los administradores de primera línea, los supervisores son responsables directos de las operaciones diarias de un grupo de personas no administrativas de la empresa, cualquiera que sea el área involucrada. En resumen, los supervisores no dirigen las actividades de otros administradores, sino las de los ejecutores.

### CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

La principal característica de la supervisión de primera línea es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la empresa. Otras características importantes de la supervisión son:

- a. representa a la administración frente al personal no administrativo;
- b. depende de la pericia técnica;
- c. se comunica en dos lenguajes;
- d. sufre crisis personal de identidad;
- e. tiene autoridad limitada. Veamos cada una de estas características de la supervisión de primera línea.

a. Representa a la administración frente al personal no administrativo Los supervisores representan a la empresa y su administración frente al personal de ejecución y operación, ya que son ellos quienes aplican las normas, los reglamentos, procedimientos, políticas y directrices desde la cima hacia abajo. De este modo, cuando los empleados de oficina y operarios piensan en la administración, toman a los supervisores como punto de referencia más próximo e inmediato. Cuando la administración encarga a los supervisores representar con precisión la filosofía, las políticas y las directrices de la empresa, les impone una difícil tarea, por el hecho de que muy rara vez los supervisores participan en las principales decisiones que afectan a las personas a quienes dirigen directamente.

b. Depende de la pericia técnica Mientras que los demás administradores que están en el nivel institucional y el nivel intermedio se orientan más hacia la planeación, la organización y el control, los supervisores necesitan conocer con relativa profundidad el trabajo que supervisan. Puesto que emplean la mayor parte de su tiempo supervisando y dirigiendo las

actividades de sus subalternos, deben enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de su área. Esto exige que los supervisores sean expertos y conocedores de las tareas especializadas que desempeñan sus subalternos. Los supervisores de primera línea deben tener bastante habilidad técnica para poder instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a los técnicos y a los demás subalternos.

c. Se comunica en dos lenguajes La comunicación es un problema decisivo en los tres niveles de la empresa. Sin embargo, para los supervisores de primera línea la comunicación es un problema especial: mientras que los administradores del nivel institucional e intermedio conversan con otros administradores que están por encima y por debajo de ellos, los supervisores deben comunicarse mediante dos lenguajes diferentes: el de los administradores y el de los no administradores. Las comunicaciones ascendentes se envían al personal administrativo, valiéndose de valores y de puntos de referencia típicamente administrativos, mientras que las comunicaciones descendentes se envían al personal de ejecución y de operación, valiéndose de valores y de puntos de referencia estrechamente conectados a las tareas y a las técnicas utilizadas. Estas orientaciones diferentes exigen enfoques también diferentes en cuanto a motivación, comportamiento, valores y puntos de referencia considerados

d. Sufre crisis personal de identidad Los supervisores de primera línea presentan una gran dificultad en cuanto a su identificación y a su posición dentro de la jerarquía de la empresa. No son ejecutores (operarios o empleados no administrativos), pero tampoco son aceptados por los administradores de los niveles más elevados de la organización. Aunque un supervisor sea un administrador colocado en el nivel operativo, su actividad, su estatus y su especialización son bastante diferentes, ya que dirige personal no administrativo, es decir, personal de ejecución y de operación. Por otra parte, muchos supervisores son promovidos y nombrados frecuentemente de las filas de los empleados y de los operarios, lo cual hace pender sobre ellos una amenaza implícita de regresar a su anterior estatus, en caso de que su desempeño no sea satisfactorio, y esto hace que su estatus y su seguridad sean inciertos. Además, los empleados y operarios promovidos a supervisores encuentran dificultades en la manera de relacionarse con sus subalternos, antiguos colegas de trabajo o compañeros de actividades informales. Si un supervisor halla dificultad en ser aceptado por los niveles más

elevados, esa dificultad también ocurre en relación con sus propios subalternos. Esto explica la crisis de identidad que se presenta entre los supervisores y el conflicto de roles resultante. Por un lado, predomina una orientación hacia la tarea, cuando se relaciona con el nivel de administradores ("asegúrese de que este trabajo se haga"); de otra parte, predomina la orientación hacia las relaciones, cuando se relaciona con los subalternos ("trátennos como seres humanos y consideren nuestros sentimientos"). Ante estas exigencias opuestas y de difícil compatibilidad, los supervisores se colocan en una situación de conflicto de roles.

e. Tiene autoridad limitada En empresas pequeñas, los supervisores pueden tener autoridad plena sobre su área de acción. Esto ocurría hace algunas décadas. Sin embargo, hoy los supervisores necesitan tener un estilo menos autocrático que el de sus antecesores, para poder sobrevivir a las nuevas condiciones del mundo actual: deben adaptarse a las limitaciones y exigencias impuestas por las convenciones sindicales y aceptar el complicado sistema de presentación de quejas y reclamos que implantan las empresas, en beneficio de los operarios y empleados. Los supervisores quedan en mitad del sandwich, recibiendo presiones de los dos lados: por un lado, representando los intereses de la administración y de la empresa, y por otro lado, representando los intereses de los empleados.

#### 4.4 CONTROL DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

En los capítulos anteriores hemos visto que el proceso administrativo es un sistema abierto y cíclico de planeación, organización, dirección y control. Todas estas funciones administrativas están íntimamente ligadas entre sí. Son interdependientes e interactivas. La función de control está relacionada con las demás funciones del proceso administrativo: la planeación, la organización y la dirección repercuten en las actividades del control de la acción empresarial. Muchas veces se vuelve necesario modificar la planeación, la organización o la dirección, para que los sistemas de control puedan ser más eficaces.

Aunque abarca menos que las otras funciones administrativas, el control representa una contraparte de todas ellas. El control favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección. Ningún plan está completo y terminado hasta que se hayan elaborado los medios

para evaluar sus resultados y consecuencias. Un plan sin su correspondiente control es lo mismo que tratar de elevar una cometa sin cola. El administrador eficaz necesita integrar el control con la planeación, la organización y la dirección de la acción empresarial.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

3. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- comprobar o verificar;
- regular;
- comparar con un patrón;
- ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- frenar o impedir.

## EL CONCEPTO DE CONTROL

En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias con respecto al control. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está

alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

### NIVELES DE CONTROL

El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente. En la práctica, no existe una separación clara entre ellos.

#### Control estratégico

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

1. Nivel de decisión: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
2. Dimensión temporal: es orientado a largo plazo.
3. Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen muchos tipos de control: financiero, contable, de producción, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc. Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con las normas y patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva.

Todo sistema depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados (productos o servicios) que regresan al medio ambiente. La eficiencia del sistema consiste en mantener una relación viable de entradas/salidas. El sistema pierde eficiencia cuando sus insumos o entradas tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas en los subsistemas. Por otra parte, el sistema que tiene más entradas que salidas, es decir, el sistema que acumula insumos por temor de retardar sus operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados. Así, la escasez o el exceso de insumos o entradas constituyen extremos o desvíos que deben evitarse en cualquier sistema productivo. De la misma manera, el sistema cuyas salidas no atienden las necesidades del medio ambiente, pierde eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda del medio ambiente, éstas tienden a quedar retenidas dentro del sistema, esperando el momento de ser liberadas.

Como sistemas abiertos, las empresas procuran igualmente controlar sus actividades manteniéndolas siempre dentro de los parámetros o disposiciones adecuados. Allí surge la noción de control.

El control busca atender dos finalidades principales:

- a. Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.

b. Prevenir nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

El control es algo universal: las actividades humanas, cualesquiera que sean, siempre utilizan el control, consciente o inconscientemente. Cuando se maneja un automóvil, cuando se baila o se escribe una carta, todo individuo revisa continuamente la dirección, el ritmo o el sentido; si la operación de manejar un automóvil, bailar o escribir una carta no está de acuerdo con sus planes, él efectúa la debida corrección. El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de planeación.

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles en la organización. Los controles organizacionales sirven para:

a. Establecer estándares de desempeño, mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.

b. Establecer patrones de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

c. Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.

d. Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.

e. Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida información sobre producción por cada empleado o pérdidas por empleado, etc.

f. Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados.

Los controles pueden estar situados en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional, o incluso diseminados en todos ellos, según las características de la empresa.

## FASES DEL CONTROL

Ya sea en el nivel institucional, en el intermedio o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases:

1. Establecimiento de estándares de desempeño.
2. Evaluación del desempeño.
3. Comparación entre el desempeño y el patrón.
4. Acción correctiva.

### Establecimiento de estándares de desempeño

Los patrones representan el desempeño deseado. Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Los patrones son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse.

La administración científica de Taylor hizo un énfasis exagerado en el desarrollo de técnicas y métodos capaces de proporcionar estándares de desempeño. El "estudio de tiempos y movimientos" constituye una técnica desarrollada para determinar el tiempo patrón, es decir, el tiempo medio que un empleado toma para ejecutar una determinada tarea. El costo estándar es otro ejemplo de técnica que establece patrones para analizar y controlar los costos de la empresa.

Existen varios tipos de patrones utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la empresa:

a. Patrones de cantidad: como número de empleados, volumen de producción, volumen de ventas, porcentajes de rotación de inventarios, índice de accidentes, etc.

b. Patrones de calidad: como patrones de calidad para la producción, funcionamiento de máquinas y equipos, calidad de los productos y servicios de la empresa, de la asistencia técnica, etc.

c. Patrones de tiempo: como permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etc.

d. Patrones de costos: como costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una solicitud de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un nuevo equipo, costos directos e indirectos de producción, etc.

#### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

#### Comparación entre el desempeño y el patrón

Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales puede aceptarse como normal dicha variación, no toda variación exige correcciones, sino sólo aquellas que sobrepasan los límites de los patrones, y que se denominan errores o desviaciones. El control separa lo que es normal y lo que es excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones. Este aspecto recuerda en buena parte el principio de excepción propuesto por Taylor. Para que pueda concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que indiquen rápidamente dónde se encuentra el problema.

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. No es posible modificar el pasado, pero su

comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados.

La comparación puede efectuarse por medio de:

a. Resultados: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de terminada la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y fallas de una operación ya concluida, una especie de prueba de autopsia, sobre algo que ya ocurrió.

b. Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se efectúa paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de la operación. Se hace paralelamente al tiempo y corresponde a un monitoreo del desempeño, sin interferir en el resultado o en su consecución.

La comparación del resultado o del desempeño con relación al patrón puede generar tres posibilidades:

a. Conformidad o aceptación: el resultado o desempeño está acorde con el patrón y, por tanto, se acepta.

b. El resultado o desempeño presenta una leve desviación respecto al patrón, pero dentro de la tolerancia permitida, y, en consecuencia, se acepta, aunque la conformidad no sea la ideal.

c. Rechazo: el resultado o desempeño presenta desviación, o diferencia por exceso o por defecto, con relación al patrón, más allá de la tolerancia permitida y, por tanto se rechaza y se somete a una acción correctiva.

La comparación de los resultados obtenidos con los resultados planeados emplea varios medios de presentación, como gráficos, informes, índices, porcentajes, medidas y estadísticas, etc. Estos medios de presentación suponen técnicas a disposición del control, a fin de que tenga mayor información sobre aquello que debe ser controlado.

**Acción correctiva**

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se

toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.

Cualquiera que sea el nivel, la tarea de actividad o el problema implicado, el proceso de control es básicamente el mismo y sigue aproximadamente estas cuatro fases. El mecanismo puede cambiar, pero el proceso es siempre el mismo. "El objetivo básico del control es asegurar que los resultados de las operaciones tengan tanta conformidad como sea posible con los objetivos establecidos. Un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que agilice la revisión de los objetivos. Estos objetivos se alcanzan mediante la fijación de patrones, la comparación de los resultados reales y previstos con respecto a estos patrones, y mediante la toma de una acción correctiva".

De este modo, el control depende de las demás funciones administrativas y contribuye a ellas, guardando estrecha vinculación con todas. Sin una planeación para fijar los objetivos y especificar las actividades, el control no tendría ningún propósito. Sin una organización, no existiría la orientación sobre quién debe efectuar las evaluaciones y quién debe tomar las acciones correctivas. Sin una dirección, los informes de evaluación no tendrían ninguna incidencia en el desempeño actual de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

\*Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia / Sergio Hernández y Rodríguez / 5ta edición / McGrawHill / México / 2011 / ISBN: 978-607-15-0617-7.

\*Administración, proceso administrativo, teoría, proceso, practica / Idalberto Chiavenato / 3ra edición / McGrawHill / México / 2001 / ISBN: 10: 958-41-0161-7.