

**UDS**

**LIBRO**

Dirección y Administración de Centros de Salud

Maestría: Administración en Sistemas de Salud.

*Septiembre - Diciembre*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

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 de Primaria 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 tarde.

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 septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas 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 – Tzitol 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

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 – Tzitol 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 de la UDS, 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.

---

## Dirección y Administración de sistemas de salud.

---

### Objetivo de la materia:

Conocerá los conceptos generales de administración; para aplicarlos en su desempeño profesional en las organizaciones.

### INDICE

UNIDAD I: DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SU NATURALEZA E IMPORTANCIA .....	11
1.1. Definiciones de administración.....	11
1.1.1. Administración ¿Ciencia o arte? .....	15
1.1.2. Elementos de la ciencia .....	18
1.2. Objetivo de la administración.....	19
1.3. Funciones de la administración.....	20
1.3.1. Funciones administrativas.....	21
1.3.2. Función de la teoría administrativa Teoría de Fayol.....	26
1.4. Importancia de la administración .....	28

1.4.1. Relación de la administración con otras ciencias o disciplinas, (Ingenierías, Ciencia exactas, Ciencia sociales). .....	30
1.5. ¿Quiénes son los administradores y que hacen? .....	34
1.5.1 Roles del administrador .....	35
UNIDAD II: ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL .....	36
2.1. Desarrollo histórico de la administración .....	36
2.1.1. Época primitiva .....	36
2.1.2. Periodo agrícola .....	37
2.1.3. Antigüedad grecolatina .....	38
2.1.4. Época feudal .....	41
2.1.5. Revolución industrial .....	41
2.1.6. Siglo XX .....	43
2.2. Escuelas del pensamiento administrativo Administración científica .....	44
2.2.1. Corrientes actuales de la administración. ....	52
2.2.1.1. Reingeniería .....	55
2.2.1.2. Outsourcing .....	61
2.2.1.3. Empowerment .....	66
2.2.1.4. Justo a tiempo .....	70
2.2.1.5. Benchmarking .....	73
2.2.1.6. Competencias laborales .....	77

2.2.1.7.    Capital intelectual.....	81
UNIDAD III: FUNCIONES DE LAS ÁREAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	88
3.1.    Concepto y tipos de organizaciones.....	88
3.2.    Funciones operativas.....	93
3.2.1.    Recursos humanos .....	94
3.2.3.    Ventas y mercadotecnia.....	99
3.2.4.    Producción .....	100
3.3.    Valores Institucionales de la organización .....	102
UNIDAD IV PROCESO ADMINISTRATIVO .....	105
4.1.    Concepto de Proceso Administrativo .....	105
4.2.    Diversos criterios de los principales autores del proceso administrativo .....	106
4.3.    Fases y elementos del proceso administrativo .....	109
4.4.    Planeación .....	110
4.4.1.    Concepto y Principios de la Planeación.....	111
4.4.2.    Etapas y técnicas de Planeación .....	114
4.5.    Organización .....	116
4.5.1.    Concepto y Principios de la Organización .....	117
4.5.2.    Etapas y técnicas de Organización .....	119
4.6.    Integración de personal.....	121
4.6.1.    Concepto y Principios de la Integración.....	122

4.6.2.	Etapas y técnicas de Integración .....	125
4.7.	Dirección.....	126
4.7.1.	Concepto y Principios de la Dirección .....	127
4.7.2.	Etapas y técnicas de Dirección.....	130
4.8.	Control.....	131
4.8.1.	Concepto y Principios de la Control.....	132
4.8.2.	Etapas y técnicas de Control.....	135
BIBLIOGRAFIA.....		139

## UNIDAD I: DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SU NATURALEZA E IMPORTANCIA

### I.1. Definiciones de administración

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

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

- a) Proceso.
- b) Técnica.
- c) Conjunto de políticas y reglas que permiten el logro de objetivos.
- d) Una ciencia o disciplina.
- e) Una herramienta de productividad.

Diversos autores modernos de la administración la entienden desde enfoques distintos. Idalberto Chiavenato sostiene que es la conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin éste. Harold Koontz y Heinz Weihrich la definen como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzarán con eficiencia metas seleccionadas. James Stoner y Edward Freeman la conciben como el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización; y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.

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

En este material entendemos como administración la actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar en forma

eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales. Este concepto no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser. Por otro lado, aunque esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, éste es sólo una parte de su quehacer (en esto radica la universalidad de la administración: está dirigida a toda actividad humana).

A continuación, mencionaremos algunas de las definiciones –dadas por tópicos del estudio administrativo– que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración moderna* (1992).

- E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
- Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- José Antonio Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.”
- W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”

- Koontz y O'Donnell: "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana."
- Peterson y Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- George Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

### 1.1.1. Administración ¿Ciencia o arte?

#### Definiciones previas

Ciencia: es una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porqué de algo. Por naturaleza, ciencia significa comprensión y explicación de la realidad. El científico presupone que la realidad existe de modo tal que es comprensible y explicable a nivel de las categorías del raciocinio humano. La ciencia no crea las cosas y los objetos, por el contrario, las cosas y los objetos están y la ciencia busca solamente conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

Arte: el arte no busca explicaciones ni comprensión como la ciencia ni tampoco transformación u operatividad. La actividad artística trata de trascender el nivel de la mera utilización en la relación del hombre con los hombres y con el medio. Trata de llegar a la esencia, y de rescatar la belleza y el sentimiento. Al igual que la actividad científica, la actividad artística no transforma de por sí la realidad. Pero tampoco se limita, salvo en formas mecánicas del arte, a copiarla. El artista interpreta la realidad a través de su subjetividad concreta.

En la trayectoria de la administración, representadas por todas las teorías, nos dan la certeza del rico valor científico que refleja. La administración no se limita a utilizar conocimientos, sino que provee nuevos conocimientos, tales como diseño de organizaciones, planes estratégicos, presupuestos y pronósticos. También presupone que es posible planear y predecir la acción humana, al menos dentro de ciertos límites, y que la planeación puede ser más eficaz que la improvisación.

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.

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 una 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.

El administrador profesional debe estar capacitado para utilizar técnicas generales y universales, y debe, además, tener la creatividad para adaptar el conocimiento técnico aprendido durante su formación a situaciones concretas muy diversas, pues ninguna organización social productiva es igual a otra. Son muchos los factores que hacen que las empresas difieran: no todas tienen la misma capacidad tecnológica, no todas operan en medios con el mismo nivel económico; por tanto, cada empresa tiene que desarrollar su estrategia.

Diremos que el concepto estrategia tiene su origen en la milicia, donde se le define como el arte de dirigir las operaciones militares.

El arte es eminentemente creación individual: no se puede copiar. La palabra arte tiene su raíz en el término latino “ars”, que entraña el sentido de imaginar e inventar. En sentido figurado, el administrador inventa el futuro de las empresas y hace realidad el futuro de éstas.

En el campo de la administración es función de la teoría brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes, y con valor predictivo. En administración los principios son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. La administración como investigación es un proceso que: aplica el método científico; procura obtener información relevante y fidedigna; entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento sobre la relación del ser humano en los procesos de producción. La investigación nos ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad para: formular nuevas

teorías o modificar las existentes, incrementar los conocimientos y, es el modo, de llegar a elaborar teorías.

### **1.1.2. Elementos de la ciencia**

Toda disciplina científica está integrada por dos elementos fundamentales.

-Elemento Descriptivo: Proviene de la toma de contacto con el objeto de estudio. Consiste en enunciar, a través de proposiciones las características y propiedades de determinados objetos.

- Las descripciones que enuncian propiedades captadas a través de la experiencia sensible y psicológica se denominan “Observaciones”.

- Las descripciones que presentan propiedades abstractas de objetos captados a través de la experiencia intelectual se denominan AXIOMAS postulados y definiciones constructivas.

La descripción científica se caracteriza por:

1. Debe ser exacta.
2. Debe ser precisa.
3. Debe ser organizada.

- La Explicación: Nos permite comprender interpretar el dinamismo de todo fenómeno, origen y consecuencia de un hecho y sobre todo, la CERTEZA Y VALIDEZ de cualquier proposición científica.

Funciones:

- Permite aumentar nuestros conocimientos y conocer mejor los objetos.
- Permite esclarecer los conocimientos y conocer nuevos objetivos.

## **1.2. Objetivo de la administración**

El objetivo de la administración trasciende las necesidades del patrón, empresario o director general de la organización. Existe una jerarquía de objetivos considerados en la administración de cualquier organismo. Los primeros, y no por ello los más importantes, son los objetivos económicos. Cuando se cumplen éstos, tienen una función vital. Por un lado preservan el capital financiero que es la razón de ser de un inversionista, pero por otro también permiten un mejor nivel de vida laboral en las organizaciones.

En segundo plano están los objetivos sociales. Éstos van a generar un mejor nivel de vida a la sociedad, ya sea a través de sus productos, promocionando eventos de toda índole, mejorando la infraestructura del medio geográfico en

que se desarrollan o cualquier otro mecanismo donde los beneficios recaigan en la sociedad.

Actualmente, se le está dando más relevancia a cumplir con ciertas normas ecológicas. Esto es muy importante y debe considerarse dentro de la agenda de trabajo de la administración, para permitir una mejor convivencia en la sociedad.

### **1.3. Funciones de la administración**

La Teoría Clásica de la Administración nació de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los catorce principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas etapas del proceso administrativo). Éstas constituyen la parte central de la administración.

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

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

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

**Controlar.** Vigilar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo conforme se planearon y corregir cualquier desviación significativa

### **1.3.1. Funciones administrativas**

Primero debemos definir que es una función administrativa. Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Llamada Fayolismo o administración positiva, la teoría de Fayol fue un aporte esencial a la administración moderna, centro sus estudios a nivel de la dirección, creando la conocida escuela de jefes. En su libro “Administration Industrielle et Generale” define por primera vez las 5 funciones de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Y que estas funciones son universales, que por lo que todo buen administrador debe ser capaz de aplicarlas.

Estas funciones, son resultado de sus estudios y experiencias, y tienen cerca de 80 años funcionando efectivamente, se estudian en todo el mundo.

Fayol, además estableció 14 principios de la administración, como normativa para manejar las funciones efectivamente, dio a conocer procedimientos administrativos como importantes instrumentos para la adecuada dirección de cualquier empresa, ya que a través de ellos se podía realizar un diagnóstico y encontrar una solución de las dificultades en el momento oportuno, establece que los principios y funciones administrativas eran aplicables a toda empresa, sin importar su naturaleza, objetivos y magnitud.

#### Los 14 principios de gestión de Fayol

1. División del trabajo. Cada empleado tiene una habilidad distinta y un punto fuerte que hay que explotar. En función de la experiencia de cada uno pueden considerarse especialistas en algo, incluso generalistas. Si hay cierta especialización en un ámbito, esta aumenta la eficiencia y la productividad, ya que hay mayor precisión en cada tarea que se realiza. Este principio es aplicable a todos los trabajadores y mandos de la empresa.
2. Autoridad y responsabilidad. La autoridad conlleva responsabilidad y cierto riesgo, y los encargados de hacer que la empresa funcione deben asumir dichas responsabilidades haciendo que el equipo de dirección tenga el poder de dar órdenes a los demás empleados.
3. La disciplina. La disciplina conlleva obediencia y respeto hacia los valores fundamentales. Una buena conducta y la creación de relaciones basadas en el respeto es la clave que sustenta una relación de calidad entre todos miembros de la organización, desde dirección a los mandos más bajos.

4. Unidad de mando. Se refiere a la importancia de que cada empleado recibe órdenes sobre las tareas que debe realizar de un único mando, y que explique los resultados de cada faena a esa misma persona. Cuando se reciben órdenes de diferentes personas esto puede llevar a la confusión y entrar en conflictos que, están al mando de una sola persona, pueden ser evitables. Con la unidad de mando se pueden establecer responsabilidades y asociar errores de forma mucho más sencilla.

5. Unidad de dirección. Esta hace referencia al enfoque y a la unidad de las actividades, es decir, todas deben trabajar hacia un mismo objetivo, detallado específicamente en el plan de acción. Los que se encargan de la dirección son los máximos responsables del plan y tienen la función de supervisar la evolución de las tareas planificadas para cumplir los objetivos establecidos. En este caso cobra mucha importancia la disciplina y la organización de los equipos.

6. Subordinación del interés individual al general. En todo tipo de empresas existen diferentes clases de intereses, ya que cada empleado tiene intereses particulares, pero nunca deben prevalecer sobre el interés de la empresa. La estrategia y enfoque empresarial está enfocado hacia los objetivos de la entidad, y este principio debe ser respetado por todos los integrantes, sobre todo por la dirección.

7. Remuneración. Es importante contar con empleados que estén motivados y que sean totalmente productivos. La remuneración debe ser coherente y justa para todos, para que se sientan felices en sus trabajos y de esta forma aumente la productividad. Existen dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, la segunda trata sobre promociones dentro de

las empresas, premios, reconocer méritos y esfuerzos, entre otros reconocimientos.

8. Jerarquía. Fayol exige un respeto máximo a los mandos más altos, estableciendo así una línea muy clara de autoridad y jerarquía en la organización, pasando por todos los niveles de esta. Resalta que debe haber un organigrama bien definido donde se estipule el nivel en el que se encuentra cada persona, para poder reportar información a la persona adecuada en todo momento y así evitar errores de comunicación innecesarios.

9. Centralización. La autoridad a la hora de tomar decisiones debe estar repartida de forma equilibrada y coherente, sobre todo en empresas grandes con mayor volumen de negocio y personal. Para ello, Fayol propone la centralización, que implica una cierta concentración de autoridad en manos de la parte más elevada de la jerarquía. Pero, sin duda, en algunos casos dicha autoridad debe delegarse, siguiendo la estructura de cada entidad. Para un correcto funcionamiento hay que mantener la autoridad en manos de los niveles de la jerarquía pertinentes.

10. Orden. Cada empleado debe tener los medios y recursos necesarios para poder desarrollar de forma adecuada las funciones que se le han asignado. Además, cada uno debe ocupar el sitio de trabajo que sea más adecuado según sus puntos fuertes y capacidades. Y, sobre todo, en cada momento hay que mantener el orden a todos los niveles para poder garantizar un ambiente de trabajo óptimo y en buenas condiciones.

11. Equidad. Remarca que los trabajadores deben ser tratados en todo momento con equidad, amabilidad y por igual, independientemente de su función o procedencia. Cada uno debe estar en el sitio más correcto para él,

para poder ofrecer el máximo rendimiento y contribuir a una mejora de resultados. Todos merecen ser tratados de forma justa e imparcial sean o no subordinados.

12. Estabilidad. Este principio fundamental hace referencia a la importancia de la estabilidad del personal, es decir, de la especialización. Remarca que una elevada rotación puede perjudicar un correcto funcionamiento de las áreas y reducir de forma notoria la seguridad que sienta la persona en el lugar de trabajo.

13. Iniciativa. Incentiva de forma clara la importancia de la iniciativa de cada trabajador para realizar tareas, es decir, la flexibilidad y libertad para poder aportar valor en su puesto de trabajo. Debe prevalecer la tolerancia ante errores, ya que todos somos humanos y podemos cometerlos. Para ello, es importante ser empático y tolerar posibles erratas.

14. Espíritu de cuerpo. En este caso se promueve el trabajo en equipo, esencial para que haya colaboración y participación en todos los aspectos. Además, es vital para la unidad entre todos los miembros de las empresas. De esta forma, se contribuye a un buen desarrollo de la cultura empresarial y favorece en cierta medida a la confianza que puedan tener unos con otros.

Los 14 principios fundamentales de Fayol buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases. Cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía.

### 1.3.2. Función de la teoría administrativa Teoría de Fayol

La teoría clásica de la administración hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia. En su libro que salió en 1916 expone un enfoque sintético y universal de la empresa, tratando temas como la concepción anatómica y estructural de una organización.

Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

1. Funciones técnicas. Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.
2. Funciones comerciales. Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.
3. Funciones financieras. Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.
4. Funciones de seguridad. Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.
5. Funciones contables. Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de

llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.

6. Funciones administrativas. Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.

Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, es decir, los descritos en los apartados anteriores. No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

Las teorías de Fayol todavía hoy siguen teniendo vigencia e importancia, ya que es un esquema que sigue gran parte de las organizaciones para conseguir buenos resultados a todos los niveles. Su aplicación ha hecho que muchas empresas funcionen de forma sistemática durante mucho tiempo, consiguiendo así una buena coordinación en todos los ámbitos.

#### **I.4. Importancia de la administración**

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener

una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

La administración se aplica a todo tipo de Empresas.

El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración. Una adecuada administración eleva la productividad.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

#### **1.4.1. Relación de la administración con otras ciencias o disciplinas, (Ingenierías, Ciencia exactas, Ciencia sociales).**

La administración no es inflexible y rígida como la ciencia, pero se tiene que basar en leyes y teorías de disciplinas como la psicología, sociología, ingeniería, informática, derecho, etc., para dar respuestas y soluciones a las problemáticas dentro de las organizaciones. Aquí es donde la administración tiende a ser un sistema de conocimientos y enlaces con bases científicas que desarrolla el llamado “enfoque interdisciplinario”, centrando su atención en situaciones particulares como la conducta del individuo en las organizaciones y enfocándola a través de una disciplina llamada psicología. De esta manera, determina conceptos de motivación, personalidad y liderazgo dentro de los sistemas administrativos. No existe problema que se resuelva por sí mismo; mientras queramos ser eficientes tendremos necesidad de relacionarnos con otras áreas de estudio. A continuación, mencionaremos algunas relaciones de la administración con otras disciplinas.

- **Administración e ingeniería**

A la ingeniería se le considera como la ciencia madre de la administración. Esta disciplina ya brindaba desde principios del siglo XX un mundo amplio en el estudio de los aspectos productivos de una empresa. El estudio de tiempos y movimientos, el desarrollo de procesos de trabajo, la selección y capacitación científica del trabajador, así como el desarrollo de tecnología, son algunos de los beneficios que aportó a la práctica administrativa esta disciplina.

- Administración y psicología

Sin duda, uno de los principales papeles que desempeña un administrador en las organizaciones es el de coordinar individuos. Algunas definiciones de la palabra administración recaen en el logro de los objetivos a través de otros, es decir, por medio de las personas que se involucran en el proceso de trabajo de cualquier organización. Por eso, el administrador debe conocer –o tratar de conocer– a fondo la naturaleza humana, con la finalidad de encontrar los resortes psicológicos y tratar de influir en el logro de la cooperación de los individuos.

La psicología, como disciplina, nos enseña a analizar y estudiar la mente del individuo, su conducta, personalidad y necesidades dentro de un grupo de trabajo.

Además, nos permite analizar las tendencias de las necesidades de un mercado cada vez más exigente y deseoso de productos de vanguardia.

- Administración y sociología

La sociología es el estudio sistemático de las sociedades humanas y del comportamiento humano en situaciones sociales. Se interesa por lo que ocurre cuando los hombres se reúnen, cuando forman masas o grupos, cuando cooperan, luchan, se dominan unos a otros, se persuaden o se imitan, desarrollan o destruyen otras culturas. La sociología descompone las diferentes combinaciones en sus relativamente pocos elementos básicos y formula leyes que las gobiernan.

La organización es un ente permeable, es decir, un sistema abierto que nace, crece, se desarrolla y muere con y por las organizaciones. Las conductas individuales son una proyección de los grupos sociales; definir estilos de

autoridad, tipos de comunicación, estructuras de trabajo, son problemas internos, pero no olvidemos que los aspectos externos del medio ambiente en que se desarrolla una empresa influyen mucho y terminan definiendo los conceptos anteriores.

- Administración y economía

Actualmente, las organizaciones no pueden desarrollar sus planes tácticos y estratégicos sin antes consultar el termómetro económico, es decir, las tasas de interés interbancarias, alzas o bajas en las principales bolsas de valores, la paridad del peso mexicano con otras monedas, el aumento de materias primas, el desarrollo de instrumentos financieros, etcétera. Todo ello afectará de forma directa o indirecta las utilidades de una empresa. La máxima eficiencia es un objetivo de las organizaciones; dentro de la economía se le considera como la “ley de oro”.

- Administración y derecho

El derecho genera o determina el campo de acción legal de una organización. Una sociedad sin derecho es inconcebible; el derecho constituye la estructura necesaria en que descansa lo social. La justicia y la equidad son dos componentes importantes dentro del plano moral de toda sociedad; es importante tener bases de justicia y de moral para exigir a los otros cumplimiento y actitudes positivas con la organización y los demás trabajadores. La organización toma como base dichas leyes y crea las suyas propias. Así encontramos en el ámbito empresarial contratos colectivos e individuales de trabajo; contratos de compra-venta; códigos de ética empresarial y profesional; convenios de incentivos a los trabajadores; promociones, sorteos y ofertas regulados por las autoridades competentes, etcétera.

- Administración y matemáticas

Los modelos son representaciones de algo. Ya sea a través de una maqueta o del desarrollo de una fórmula, aquellos nos ayudarán a comprender nuestra realidad y a experimentar con un gran número de variables y alternativas sin poner en peligro nuestros recursos en el campo de la vida real. Las matemáticas nos generan escenarios virtuales de trabajo, crean modelos para analizar y experimentar variables en un proyecto o proceso productivo.

- Administración y la informática

Estamos en “una tercera ola”, como dice Alvin Toffler en sus obras; esta tercera etapa importante de la evolución de la humanidad es la era de la información. La informática es la ciencia que está gobernando a todas las organizaciones en general, ha creado un reino tan amplio que ahora su estudio es forzoso en todos los niveles de educación y en todas las disciplinas del saber humano.

Con ayuda de esta tecnología el ser humano ha llegado a donde nunca antes pudo llegar: viajes a la Luna, exploraciones en los más recónditos rincones del interior del cuerpo humano, medicina nuclear, comunicaciones a todo el mundo a través de una red internacional, la información de todo el conocimiento humano al alcance de todos, etcétera.

### **1.5. ¿Quiénes son los administradores y que hacen?**

Cuando se hace referencia a un administrador, no se alude exclusivamente al profesional en Administración, sino también a quien tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización, y puede ser un contador, ingeniero, abogado, etcétera.

Un administrador es quien tiene como tarea la acción de administrar. Esta acción puede estar destinada a una empresa, un objeto o a un conjunto de objetos. El administrador deberá poseer cualidades que lo destaquen para realizar su función correctamente: tener actitud de líder, tener conocimiento y experiencia, saber actuar frente a las diferentes situaciones adversas de forma moral e intelectual.

El administrador es quien se encarga de administrar los recursos de una entidad, como así también la designación de puestos y tareas a los integrantes del personal. Como su palabra bien lo dice, un administrador se encargará solo y exclusivamente de trabajos administrativos, que generalmente está relacionado fuertemente con la parte financiera y económica de una empresa.

### 1.5.1 Roles del administrador

En 1973 Henry Mintzberg realizó estudios empíricos sobre el comportamiento del administrador en cinco organizaciones privadas y semipúblicas. A partir de esos primeros estudios, pudo identificar las seis características que definen la vida laboral de los gerentes. Más tarde hubo críticas de estos estudios, porque Henry Mintzberg se había limitado a solamente cinco organizaciones, lo cual implicaría una muestra pequeña como resultado de los cuales estos no podrían ser representativos para las organizaciones en otras industrias o posiciones gerenciales jerárquicas. Las seis características se describen a continuación:

- Los gerentes procesan las cargas de trabajo abiertas, son capaces de hacer mucho trabajo bajo restricciones en tiempo exigente.
- Los gerentes ponen en marcha sus propias actividades y las acciones posteriores. Estas actividades son variadas y fragmentadas las cuales tienen una duración relativamente corta.
- Los gerentes prefieren evitar la información de los materiales de referencia como notas y documentos.
- Los gerentes prefieren la comunicación verbal, como conversaciones individuales, conversaciones telefónicas y reuniones.
- Los gerentes mantienen principalmente relaciones con subordinados, partes externas, secundarias y con superiores.
- A los gerentes les gusta estar involucrados en las decisiones preparatorias.

## **UNIDAD II: ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL.**

### **2.1. Desarrollo histórico de la administración**

Desde su origen el hombre ha trabajado para poder subsistir mediante la realización de actividades efectivas y, para ello, ha empleado de cierto modo a la administración. Revisemos brevemente cómo se fueron dando las relaciones de trabajo históricamente que finalmente dieron origen al estudio de la administración.

#### **2.1.1. Época primitiva**

Los cambios acelerados, y la capacidad del ser humano a la adaptación han dado lugar a la administración desde épocas primitivas. La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. Se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza, construcción de pirámides. En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Había grupos de tribus nómadas y sedentarias que administraban y organizaban su vida con estilos propios a la época y de acuerdo a los recursos que tenían a su alcance. Estos grupos evolucionaron y recibieron los nombres como horda, tribu, clan, matriarcado y patriarcado. La administración comenzó con la caza, la pesca y la recolección de frutos. En estos grupos existía un líder responsable de organizar a las personas y a los recursos con los que se contaban.

El hombre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

El hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. Con la agricultura el hombre se hizo sedentario, y necesito coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de cosechas y, aplico formas de administración en la agricultura.

### **2.1.2. Periodo agrícola**

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal.

La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Con la aparición del Estado, que

señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especies eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas. El código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio de Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

### **2.1.3. Antigüedad grecolatina**

Influencia de la organización de la iglesia católica. A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales, a las instituciones de la Iglesia católica y de la organización militar. Esta transferencia fue lenta porque no siempre había unidad de propósitos y de objetivos (principios fundamentales en las organizaciones eclesiástica y militar) en la acción política desarrollada en los Estados, orientada por los objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

Influencia de la organización militar. La organización militar también influyó en el desarrollo de las teorías de la Administración.

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando. Los orígenes de la administración según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares.

La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual, todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.

Grecia (500-200 a. C.): Desarrollaron un sistema democrático, con las dificultades administrativas que conlleva el gobierno. En esta civilización se originó el método científico. Dominaron la estrategia y la organización militar. Reconocieron que la producción era alcanzada mediante métodos a tiempos estipulados. Por lo tanto el trabajo era monótono y duro.

Desde la antigüedad, la administración ha recibido la influencia de la filosofía.

\*El filósofo griego Sócrates (470 a. C.-399 a. C.), en su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

\*Platón (429 a.C.-347 a.C.) filósofo griego, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra La República, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.

\*Aristóteles (384 a. C.-322 a. C-), dio el primer impulso a la Filosofía, la Cosmología, la Gnoseología, la Metafísica, la Lógica, las Ciencias Naturales, y abrió horizontes al conocimiento humano. En el libro Política, que versa sobre la organización del Estado, distingue las tres formas de administración pública:

- Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía).
- Aristocracia o gobierno de una élite (que puede transformarse en oligarquía).
- Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse anarquía).

Romanos (200 a. C.- 400 d. C.): Los Romanos que se hacían cargo de la administración se llamaban gestores o mandatarios. Roma marcó las bases de la administración moderna. Clasificó las empresas en tres:

- Públicas: Empresas que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Empresas que pertenecen a sindicatos.
  
- Privadas: Empresas que eran manejadas por civiles.

La iglesia católica Romana representó un ejemplo importante de la práctica de la administración.

#### 2.1.4. Época feudal

El feudalismo fue un sistema que se desarrolló durante la edad media alcanzando sus formas más características entre los siglos X-XV y en el cual interviene 3 aspectos:

- ASPECTO SOCIAL: sociedad organizada en estratos relación entre el siervo y el señor (vasallaje)
- ASPECTO POLÍTICO: ausencia de un poder central, concentración del poder en la figura del señor
- ASPECTO TERRITORIAL Y ECONOMICO: Ausencia de comercio y escaso avance tecnológico.

#### 2.1.5. Revolución industrial

Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Fue en esta época cuando Inglaterra cambió dramáticamente: de ser una nación de terratenientes se convirtió en “taller del mundo”. La primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial industrial.

Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial, sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, ya que no fue sólo en este renglón.

El sistema fabril, tal como lo conocemos ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías. Esta centralización de hombre- máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión.

En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación.

El periodo de la Revolución industrial lo dividiremos en dos secciones:

- a) Innovaciones técnicas.
- b) Las innovaciones financieras y la ética protestante.

### 2.1.6. Siglo XX

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y en consecuencia por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica cuyo creador es Frederick Winslow Taylor quien postula los 5 principios de la administración, de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como Escuelas de la administración. Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios de hecho es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

SIGLO XXI. Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía la existencia y la proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas, lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

## **2.2. Escuelas del pensamiento administrativo Administración científica.**

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes, a principios del pasado siglo, en los Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica. Taylor, reconocido como padre de la administración científica, estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente abordó aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. Henry L. Gantt sostuvo que la producción ineficaz se debía, en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre, Gantt, y bonos de productividad. Además, facilitó la selección científica de los trabajadores, la armónica cooperación entre éstos y los administradores, y destacó la necesidad de la capacitación. Derivado del resultado de las aportaciones anteriores, se estableció una organización racional del trabajo, cuyos elementos centrales son:

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas para las actividades a efectuar.
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
6. Homo economicus, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.
7. Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea– bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización) y responsabilidad industrial.
9. Estandarizar métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo (Chiavenato, 2001).

### Escuela clásica

Está representada por el francés Henry Fayol, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle et Générale* (Chiavenato, 2001). Fayol señaló que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones: 1. Técnicas: producción de bienes y servicios. 2. Comerciales: compra-venta, intercambio. 3. Financieras: búsqueda y ganancia de capitales. 4. Seguridad: protección y preservación de bienes y personas. 5. Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas. 6. Administrativas: integración de las funciones anteriores. Fayol definió el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables (Münch y García, 2009).

## Escuela del comportamiento humano

Conocida también como la escuela de las relaciones humanas, otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó a mediados de los años veinte, en donde estudio los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador (Münch y García, 2009). Mayo descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación. La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las organizaciones, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres. Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. “La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso” (Münch y García, 2009, p. 209).

### Escuela del sistema social

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, así como sus efectos en el funcionamiento de la organización formal. La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. Trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra, la organización empresarial con el sistema social; esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza la empresa mediante sus diferentes relaciones. A partir de la interrelación entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización, y entre la organización y el sistema social global, propone una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa como consecuencia del proceso de dirección; todo ello mediante una orientación sociológica. Sus principales representantes son: Max Weber, Chester Barnard, Edgar Shein, Flank Oliver Scheldon y Chris Argris (Münch y García, 2009).

### Escuela de administración de sistemas

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, asociadas de tal modo, que forman un todo coherente o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier empresa. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre

todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque son: Norbert Wiener, March y Simon Murdick. Joel Ross y West Churchman entre otros (Münch y García, 2009).

Escuela de la medición cuantitativa – Teoría de las decisiones

Se llama también escuela racional, postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc. tienen una fuerte influencia en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones. Este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres. Esta escuela ha sido de gran valor para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman, Hutchinson son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque. Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, como inventarios, control de producción, más que hay problemas de comportamiento humano. A. Kauffman, Norbert Wiener y Irwin D. J. Bross han hecho grandes aportaciones en este campo (Münch y García, 2009).

### Neohumano relacionismo

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.

La administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización, su principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, concluye la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización (Münch y García, 2009).

### Administración empírica

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y

Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos. Se administra sobre causas, corrigiendo errores, los principios son empíricos y no realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros. La principal desventaja de esta escuela es que los resultados que se obtienen, en ocasiones son mediocres, ya que lo que es conveniente para una organización no siempre lo es para otra, además la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa. Por otra parte, permanece al margen de todos los avances de la administración y de las ciencias auxiliares de la misma.

#### Escuela ecléctica o del proceso administrativo

Representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Múltiples son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar a Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro, entre los más destacados (Münch y García, 2009).

### 2.2.1. Corrientes actuales de la administración.

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

#### Calidad Total

El proceso de mejoramiento de la calidad es una aportación que surgió en las organizaciones japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en muchas organizaciones de Occidente. Con el establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional, como el ISO 9000 y otros, los enfoques de calidad resultan imprescindibles para el administrador.

#### Desarrollo organizacional

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. La creación e implementación de un buen programa de Desarrollo Organizacional es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la administración

tradicional. Un adecuado programa de desarrollo organizacional debe reunir las siguientes características:

- Ser un programa planeado que involucre a todo el sistema.
- Estar relacionado con el propósito de la organización.
- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- Las actividades se orientan hacia la acción.
- La dirección está centrada y comprometida con el programa.
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
- Se trabaja principalmente en grupos. Estas características implican mucho trabajo, una alta inversión en dinero y tiempo. La implementación de un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, pero que a mediano y largo plazo logra la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, así como el incremento de la productividad.

Administración japonesa (Teoría Z)

Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimientos de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las organizaciones japonesas. William G. Ouchi, en su libro titulado Teoría Z, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las organizaciones japonesas. Describe cómo el progreso económico y social de estas formas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa llamada teoría Z. La teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades en las organizaciones, sino también de algo muy importante: la autoestima de los individuos.

Otras tendencias del siglo XXI Reingeniería de Negocios, Empowerment, Benchmarking, Administración por valores, Administración del conocimiento, Administración del cambio, Administración virtual, etc.

### 2.2.1.1. Reingeniería

La reingeniería se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional. El cambio se considera como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de aspectos más o menos significativos. Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades. Es facilitado por un proceso de renovación integrado que es revisado a la luz de la experiencia, el ímpetu proviene de fuentes externas e internas. Las fuentes para el mejoramiento de la organización, están mejor enfocadas con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio. No es una novedad decir que el mundo de los negocios está experimentando cambios fundamentales. Con todo, la transición de las empresas está comenzando. El carácter y la extensión de los cambios están en duda; su naturaleza no se ha comprendido bien, pero el aumento de la competencia es claramente evidente. Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería de negocios, aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar con los nuevos

tiempos. El término reingeniería, se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizás desde cuando los computadores incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar los computadores consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios antes que usarlos para automatizar los antiguos procesos. Por una afortunada coincidencia, los encargados de desarrollar los sistemas de información comenzaron a hacer progresos al implementar la reingeniería de los procesos de negocios cuando la necesidad de la misma se convertía en una prioridad. No obstante, la aplicación de la reingeniería no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información. Es más como lo indican sus creadores (Hammer&Champy), la reingeniería de negocios no se debe confundir con la reingeniería de software, que significa esta última, como la reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. El término reingeniería puede ser erróneo (la palabra ingeniería, significa crear, innovar, construir con ingenio) porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos se han diseñado o creado por profesionales, y cuyos procesos hayan estado determinados por las especificaciones del diseño mismo. Quizás ingeniería administrativa es una mejor expresión, pero, de hecho, no es de uso general. Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos: modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la

capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos y calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios. El reciente surtimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas se han encontrado relacionados con los procesos de negocio. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios. La economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no solo reconoce este hecho, sino que está emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas.

### Definición

Sus creadores Michael Hammer y James Champy (1991), definen a la reingeniería como: “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería de ninguna manera se considera como una ciencia, un manual o un dogma, y más que una invención es la recapitulación de una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hace tiempo.

De hecho, hay quienes afirman que los pioneros en la reingeniería fueron los propios japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos. Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería, encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos. Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los de apoyo clave. Es evidentemente una tarea creativa, y por lo tanto exige imaginación y pensamiento inductivo.

La reingeniería maneja dos aspectos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio. La orientación hacia los procesos de negocios implica elementos de estructura, objetivos, mediciones, propiedad y clientes. Tomemos a un proceso como un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida. La estructura de los procesos constituye una visión clara y dinámica de cómo está organizada la empresa y la manera en que genera valor, a través de parámetros como son los costos, calidad, servicio y rapidez. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos. El rediseño de estos implica también nuevos y más eficaces procedimientos en las actividades pertinentes.

Propósito y características de la reingeniería

Para definir los propósitos del proceso de reingeniería, mencionemos algunos puntos clave:

-Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Es por ello que el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical

-La reingeniería propone cambios en muchas variables: no solo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.

-La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizarlo y hacerlo más eficiente, hacerlo crecer más, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

La ingeniería es sinónimo de cambio. Este cambio, que genera la reingeniería guarda ciertas características:

-Es un cambio completamente radical.

-Se da por única ocasión, es decir no se pretende estar desarrollando pequeños cambios, hasta definir el apropiado.

-El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo.

-El cambio se da a partir de los niveles superiores, vendiendo la idea y generando participación en todos los demás niveles.

-Como todas las nuevas corrientes, depende una filosofía administrativa abierta y participativa. El cambio no sólo es estructural sino también cultural.

-Sus alcances son amplios, afecta a toda la organización. Los riesgos que corren son desde los moderados hasta los altos.

-Se administran los procesos, no las funciones.

Son dos aspectos básicos que se busca en la elaboración de un proceso de reingeniería:

La innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio. ¿Cómo hacer reingeniería? La reingeniería se basa en una guía metodológica, pero no se trata de una receta de cocina, y aquí deben dejarse márgenes para la libertad y la imaginación creativa.

Son cuatro las fases para desarrollar un proceso de reingeniería:

1. Identificación: permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes. En donde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
2. Diagnóstico: procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejoría.
3. Diseño: en esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
4. Implementación: es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los procesos a la práctica. Es cuando se implementa la llamada administración de transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etcétera. Aquí se utilizan estrategias

motivacionales y de administración del cambio. En su actual etapa de desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y económica, el marketing, tecnologías de diferentes clases; en fin, el problema es que son pocos los gerentes que han visto que hay detrás de todas estas puertas.

### **2.2.1.2. Outsourcing**

En un intento por aproximarnos al concepto de outsourcing, se presentan a continuación las definiciones más significativas encontradas en la literatura:

La revisión por parte de Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) de diferentes estudios reveló que la mayoría de autores coincidían en que la externalización significa salir fuera de la empresa para adquirir determinadas actividades que no son llevadas a cabo internamente. Sin embargo, dichas definiciones reflejan diferencias en algunos aspectos, derivadas del hecho de que cada uno se basa en la finalidad de sus respectivas investigaciones. Así, según los autores de la revisión, las definiciones podrían clasificarse en tres tipos:

- Aquellas que consideran que la externalización deriva en un acuerdo colaborativo estable y a largo plazo, en el que el proveedor se convierte en un

socio estratégico y existen relaciones de intercambio con distintas organizaciones

- Definiciones que indican el tipo de actividad o servicio que puede ser externalizado, como por ejemplo aquellos que no son estratégicos para la compañía.
- Y por último, las definiciones que consideran que el outsourcing es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, el conocimiento y la administración del servicio, todo ello a través de contratos. Basándose en las definiciones anteriores, los autores (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006) proponen una definición integrada que abarca todos los puntos de vista anteriores y definen el outsourcing de la siguiente manera: “Outsourcing es una decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos de negocio necesarios para la fabricación de bienes o el suministro de servicios mediante acuerdos o contratos con empresas de alta capacidad para que se encarguen de dichas actividades o procesos, con el fin de mejorar la ventaja competitiva”. Esta definición tiene, tal y como explican los propios autores, tres importantes características.
- La primera es que establece que la externalización tiene que ser una decisión estratégica que forme parte de la estrategia de la empresa y que debe estar dirigida a la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- La segunda es que considera que la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o procesos pueden ser externalizados y llevados a cabo por proveedores cuyas capacidades y habilidades son superiores a las de la empresa externalizadora. Lo que significa reconocer que las decisiones en

materia de outsourcing están relacionadas con los recursos y las capacidades de la empresa.

- Y por último, la tercera característica es aquella que incluye el concepto de procesos de negocio, ya que los recursos por si mismos no pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. O lo que es lo mismo, los recursos solo son una fuente de ventaja competitiva si se explotan a través de procesos de negocio.

### Tipos de Outsourcing

A continuación, se presenta una posible clasificación atendiendo a los criterios de Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) y de Power (2006).

La característica de localización se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad. En esta agrupación se puede diferenciar entre: On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio (también se conoce como Inhouse); y Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor (Power, 2006). Además según los distintos autores (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012; Power, 2006), en este último grupo también existen diferenciaciones según la proximidad del lugar de realización de la actividad: On-shore, si la empresa solicitante y la proveedora de servicios se encuentran dentro de las fronteras del mismo país; Near-shore, en el caso de que se el suministrador del servicio se encuentre en un país vecino; y Off-shore, también conocido como deslocalización, si está ubicado en otro país donde la legislación laboral sea más flexible y permita reducir costes.

En el caso del trabajo a externalizar, debe distinguirse entre qué se somete a outsourcing, pudiendo ser simplemente la externalización de un proceso o de un proyecto completo (Power, 2006). A su vez, en el mundo de los negocios, si se trata de la externalización de un proceso, éste se puede dividir entre diferentes tipos: Business Process Outsourcing (BPO) si se trata del traspaso a terceros de una actividad que se realizaba internamente; Knowledge Process Outsourcing (KPO) si dicha actividad es de alto nivel y requiere un alto grado de capacitación para su realización; y Legal Process Outsourcing (LPO) cuando la actividad externalizada es la de servicios jurídicos.

La actividad que se externaliza también juega un papel importante en la clasificación, pudiendo ser ésta una actividad de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura) (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012). La relación entre ambas partes según la tarea externalizada es otro punto a tener en cuenta en la clasificación, tal y como afirma Power (2006). Ésta será de soporte cuando dichas actividades no sean estratégicas y puedan ser fácilmente externalizables; si se da el caso anterior, pero con un plazo más duradero será de confiabilidad; la relación de alineación se da en actividades de alto impacto para la empresa, pero en las que la implicación del proveedor es limitada; y alianza en aquellas actividades de alto impacto y un elevado compromiso de ambas partes. Por otro lado, Braun y Winter (2005) en su estudio sobre la clasificación del outsourcing y después de hacer una revisión exhaustiva de la literatura relativa al tema, diferencian cuatro dimensiones fundamentales de externalización según:

- Componentes externalizados: qué tipos de componentes del negocio se subcontratan a proveedores de servicios externos.

- **Actividades externalizadas:** qué actividades se transfieren al proveedor.
- **Individualización del servicio:** el proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many).
- **Grado de independencia:** lo cual permite una diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo.

#### Análisis del Outsourcing

Después de un primer acercamiento al concepto y evolución de externalización y a las opciones con las que cuenta una compañía interesada en dicha estrategia, conviene hacer una valoración de los pros y contras que se pueden dar al aplicar el Outsourcing, así como los riesgos que se deben tener en cuenta

### 2.2.1.3. Empowerment

El empowerment es una palabra inglesa que se puede traducir literalmente por "dar poder". Como herramienta de dirección se refiere a una delegación de poder y autoridad que efectúa el directivo hacia las personas y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de organización. El Empowerment agrupa conceptos diversos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la delegación y el trabajo en equipo unidos en el propósito de conferir flexibilidad y autonomía organizativa. El empowerment aumenta la responsabilidad, pero también el compromiso, la autonomía y la autoridad de los trabajadores. Además, facilita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos más allá de los estrictamente requeridos en la descripción del puesto de trabajo.

El empowerment aproxima el lugar de toma de decisiones al lugar de ejecución de las mismas. El empowerment se ve favorecido notablemente por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El principio del empowerment es nivelar el poder que se otorga y la responsabilidad que se exige. Muchos de los problemas de la delegación tradicional surgen de una falta de simetría entre estos dos elementos. El empowerment facilita un modelo de organización basado en los equipos autodirigidos en vez de las tradicionales estructuras piramidales con supervisión continua y centralizada. Estos equipos desarrollan los siguientes rasgos positivos que se traducen en ventajas competitivas:

-Proactividad.

-Flexibilidad.

- Innovación.

- Compromiso.

El empowerment es un concepto integral que agrupa varios componentes para alcanzar un cambio de cultura. Los principales componentes son:

Delegación: el empowerment se basa en la delegación. Delegar permite utilizar todo el potencial que tienen los trabajadores en beneficio del equipo. La delegación completa supone compartir unas tareas, una responsabilidad y una autoridad. Si no se asigna alguno de estos elementos, la delegación no puede ser eficaz. Delegar no es desentenderse. Hacen falta unos procesos previos y de seguimiento para una delegación efectiva:

- Evaluar las competencias de las personas.

- Definir la responsabilidad.

- Atribuir una autoridad y autonomía suficientes.

- Proporcionar información, apoyo y recursos.

- Seguimiento periódico.

- Feedback y reconocimiento.

Reconocer un margen de error como una posibilidad para aprender.

Comunicación: la comunicación es un componente fundamental del empowerment. La información tiene que fluir y ser accesible a todos los niveles.

- Comunicación interna: una buena comunicación tanto vertical como horizontal es necesaria. En un sentido vertical da a conocer las tareas que se delegan y facilita el seguimiento. En un sentido horizontal habilita los equipos para la autodirección y la creación de sinergias.

- Tecnologías de la información y la comunicación: el uso de las nuevas TIC facilita en gran medida el empowerment. Algunos ejemplos de uso son las hojas interactivas de seguimiento de procesos (para hacer el seguimiento de diversos niveles de delegación y del estado de los equipos), la autonomía geográfica proporcionada por el teletrabajo o las reuniones virtuales y documentos de elaboración colectiva. .

- Formación: para poder dar poder y habilitar la autonomía personal hace falta que las personas estén formadas tanto en habilidades concretas como, sobre todo, en la cultura de la responsabilidad y la autonomía. Por eso, la herramienta de formación que facilita y se adapta especialmente a los requisitos del empowerment es el coaching. Además, al asumir mayores niveles de responsabilidad, el trabajador entrará en un proceso de renovación continua de sus competencias y habilidades. El ejercicio de la autonomía es, por sí misma, una herramienta formativa.

Existen un sinnúmero de definiciones sobre el empowerment, a continuación, presentamos algunas de ellas: “El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”. (Arata, 2005, p. 91) “El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”. (Wilson, 2000, p.16) El empowerment se puede otorgar a una persona o a grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio. Los equipos con empowerment tienen las siguientes características:

- Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos, flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones
- Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas

#### 2.2.1.4. Justo a tiempo

El Justo a Tiempo (JIT, Just In Time) es una filosofía industrial que se concentra en eliminar los costos que se originan de todas las actividades internas y externas y que no añaden valor al producto o servicio en una organización. Otro concepto del Justo a Tiempo se define actualmente como un sistema de manufactura donde todas las actividades se desarrollan de forma tal que los componentes y materiales requeridos en los procesos de producción están en el lugar correspondiente, en el momento exacto en que se necesitan. Este concepto Justo a Tiempo y sus reglas se relacionan corrientemente con procesos de manufactura, pero pueden ser aplicados a toda actividad en que se requiera mejoras, reducciones de tiempo, incremento de productividad o simplemente simplificación de los procesos. El mercadeo ha probado ser una disciplina donde tiene amplias aplicaciones los sistemas Justo a Tiempo, como es el caso de la selección y capacitación de personal de ventas, desarrollo de campañas de publicidad, programas de telemercadeo, etc. Los objetivos de un programa Justo a Tiempo incluyen el de producir a la medida exacta de la demanda, mejorar constantemente y eliminar desperdicios de todo tipo. El sistema Justo a Tiempo tiene cuatro objetivos esenciales que son:

- Atacar los problemas fundamentales que se originan por el mal control, manejo y distribución de mercancías; así como las barreras para la flexibilidad y cambio de un ambiente de calidad.

- Eliminar los costos que se originan por el manejo, mantenimiento y todo que no agregue valor al producto o servicio que se originan dentro de las operaciones de la empresa.
- Buscar la simplicidad de los procesos y productos
- Diseñar sistemas para identificar problemas, así como las técnicas y procedimientos que nos lleven a implantar sistemas que están encaminadas al control total de la calidad. La aplicación del "justo a tiempo" requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo, así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc. “Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio”. El desperdicio se concibe como “todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto”. La implementación de JIT comprende seis fases: organización, educación, evaluación, planeación, ejecución y revisión. Un requisito previo para alcanzar el éxito es el compromiso a largo plazo de la alta gerencia. Los empleados resienten rápidamente cuando la administración está medio convencida o no convencida del todo de los beneficios finales, y fácilmente dejará morir JIT. Organización. Se debe formar un amplio comité de organización con representación por parte de compras, ingeniería de diseño y

de producción, administración de producción, y control de producción ingeniería industrial, control de calidad, mantenimiento y operaciones.

**Educación.** El desarrollo de conocimiento, comprensión, confianza y fe a través de la organización se inicia en la fase de organización y se solidifica en la fase de educación. Aunque en un modo de operación JIT, la educación es continua, es más intensa y crucial al principio. Debe iniciarse en la alta gerencia y abarcar, virtualmente, a todos los integrantes de la organización. La organización completa debe comprender y apreciar JIT para lograr todos sus beneficios. Nada funcionará en la planta a menos que los trabajadores estén convencidos de sus beneficios; y no llegarán a la planta si el personal de planta y los administradores de nivel medio no apoyan este método. Primero, la educación debe cubrir los objetivos y la filosofía básicos de JIT y su importancia para todos los empleados (su sustento y desarrollo). La educación también debe abarcar conceptos básicos referentes a áreas tales como la importancia del cliente, la calidad, el costo del inventario, el tiempo guía y la productividad.

**Evaluación y valoración.** Debido a que las organizaciones tienen ambientes diferentes y están en etapas distintas en el desarrollo de sus actividades de producción, cada una debe formular una valoración de sus ambientes, decidir sus objetivos estratégicos relativos a JIT y evaluar su estado actual relacionado con los objetivos principales de operación JIT. La valoración del estado actual es un requisito previo para decidir la prioridad de las actividades remejoramiento propuestos.

**El plan.** El plan inicial empieza por obtener el compromiso por parte de la alta gerencia y a continuación se sigue de cerca por programas educativos

introductorios dirigidos a toda la fuerza de trabajo. Es posible que para diferentes grupos sean adecuados programas distintos. Tanto la evaluación como la valoración proporcionan la base para desarrollar el plan para las actividades

#### **2.2.1.5. Benchmarking**

Aunque no con este nombre, se ha efectuado desde hace siglos en los niveles más simples. Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron a copiar las mejores prácticas occidentales para aplicarlas a sus empresas. Pero no fue sino hasta 1979 cuando Xerox Corporation, al ver que perdía su cuota de mercado (pues su afiliada japonesa Fuji- Xerox vendía las fotocopiadoras a un precio equivalente al de las compañías americanas) empezó a utilizar esta técnica y la llamó Benchmarking. David T. Kerns, lo definió como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con aquellas empresas líderes. Por tanto, se puede considerar como la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías, identifica aquellas prácticas administrativas que deben utilizar la función para lograr la excelencia. Hay muchas posibilidades de mejorar el proceso. Se trata de mirar dentro y fuera de la compañía, y observar qué hacen otros. Así, con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar el propio. Esta labor de buscar los mejores sistemas, procesos, procedimientos y práctica se llama benchmarking o best practice.

Benchmarking es, sencilla y llanamente, aprender de los otros. Su objetivo es la formación colectiva a partir de la experiencia de otros. Se está practicando ampliamente, pues es un medio muy eficiente para introducir mejoras en las organizaciones y elevar significativamente las prestaciones colectivas. Los cuatro principios del Benchmarking:

1. Conocer la operación interna.
2. Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.
3. Incluir sólo lo mejor.
4. Obtener superioridad Características del Benchmarking:
  - Da competencia y superación a la empresa.
  - Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.
  - Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.
    - Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.
    - Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.
    - Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.
    - Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.
    - Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso.
  - Pone en práctica y supervisa los resultados.

### Clasificación del Benchmarking:

-Competitivo. Mide las funciones, procesos, actividades, productos o servicios de una empresa y los compara con los de sus competidores.

-Cooperativo. Es relativamente fácil de practicar. Una organización que desea mejorar una actividad particular se contacta con las empresas líderes en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de Benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace el Benchmarking (esto asegura la cooperación).

-Colaborador. Es cuando un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, para alcanzar una mejoría común. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

-Interno. Es una forma de Benchmarking colaborador que muchas empresas reconocidas utilizan para identificar las prácticas de los mejores en la organización. Este proceso lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior. Al igual que el outsourcing y la calidad total, la práctica del Benchmarking ha sido motivo de seminarios, cursos y asesorías por parte de despachos y organismos privados hacia el grueso de las empresas en México y todo el mundo.

Las fases para llevar a cabo el Benchmarking, son las siguientes:

- Planeación

Identificar el objeto de estudio.

Identificar con quien se hará la comparación. Determinar el método para obtener la información.

- Análisis Reconocer la Brecha.

Establecer metas de desempeño mejorado.

- Integración

Comunicar los descubrimientos. Fijar metas operacionales.

Objetivos del Benchmarking

Las organizaciones han descubierto que el Benchmarking es un proceso de establecimiento de metas competitivas que se concentra en cuatro objetivos:

-Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.

- Otorgar poder a los empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo.

-Basar sus metas en una orientación externa.

-Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

### 2.2.1.6. Competencias laborales

En términos generales, las competencias son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. Cabe señalar que la competencia no es algo estático, sino algo dinámico en desarrollo constante.

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como:

Saber (información, definiciones, conocimientos)

Saber hacer (habilidades, destrezas, capacidades)

Saber ser (actitudes y valores que determinan el comportamiento)

Saber estar (capacidades relacionada con la comunicación)

En otras palabras, la competencia es la capacidad de un individuo de generar un buen desempeño en diferentes contextos complejos. Dependiendo de este contexto se pueden definir los tipos de competencias: sociales, educativas, laborales, etc.

Las competencias laborales se definen como el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos que contribuyen al desempeño individual y organizacional.

El conocimiento es la información desarrollada o aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación. Las destrezas son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces. La habilidad es el potencial innato para llevar a cabo acciones o tareas físicas

y mentales. El comportamiento es la reacción observable de un individuo a determinada situación.

El nivel objetivo de cada competencia variará de acuerdo al puesto de cada individuo y a las necesidades de la organización.

Un modelo de competencias es un conjunto de competencias, usualmente organizado en categorías o grupos, que se consideran pertinentes para una organización y función particular dentro de una organización (por ejemplo, el puesto). Las competencias individuales se suelen definir y sustentar en comportamientos clave. Los modelos pueden ser de carácter general y aplicar a todos los colaboradores, mientras que otros modelos se pueden aplicar a profesiones o puestos específicos.

Por ejemplo, un modelo de competencias de liderazgo y gestión sería relevante para todas las posiciones administrativas con funciones de supervisión y/o responsabilidades de gestión. Mientras que un modelo de competencias de ocupación específica sería para todos los empleados dentro de una serie ocupacional específica con competencias sugeridas. Cabe señalar que no todas las competencias en el modelo de ocupación específica son relevantes para el puesto de un individuo.

Cuando hablamos de la gestión del capital humano con un enfoque en las competencias, podríamos destacar la siguiente definición:

“Un modelo de gestión integral de Recursos Humanos que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales”

Utilidad de las competencias Para los jefes o supervisores

Las competencias ayudan a los supervisores a:

1. Analizar mejor a los candidatos durante el proceso de contratación, que se traduce en mejores decisiones de contratación.
2. Comentar con los colaboradores sus fortalezas, áreas de crecimiento, capacitación y actividades de desarrollo de manera clara y eficaz.
3. Distribuir el trabajo de manera más eficiente al saber los niveles de competencia de los colaboradores.
4. Visualizar oportunidades de capacitación y desarrollo de manera sistemática y eficiente, por ejemplo, crear alianzas con otras organizaciones, para desarrollar planes de formación enfocados a los colaboradores.
5. Determinar qué tipo de destrezas se necesitarán desarrollar a futuro, lo cual apoya a una planeación de sucesión.

Para los colaboradores

Las competencias ayudan a los colaboradores a:

1. Entender las competencias que se esperan para desarrollar su trabajo, los comportamientos clave que deberían mostrar y los pasos necesarios para incrementar sus niveles de competencias.
2. Comentar con sus supervisores sus fortalezas, áreas de crecimiento, capacitación sugerida y actividades de desarrollo de una manera clara.
3. Enfocarse en oportunidades de formación y desarrollo específicas que los ayudará a crecer y alcanzar la excelencia.
4. Entender las competencias que se espera que tengan para poder cambiar de puesto, particularmente para los colaboradores interesados en convertirse en supervisores y/o gerentes, o en cambiar de carrera.

#### Aumento de niveles de competencia

Se puede lograr de varias formas. Por ejemplo, los colaboradores podrían tomar una capacitación formal que los ayude a elevar su nivel de competencia. También podrían participar en asignaciones de desarrollo en el trabajo, leer artículos y libros, participar en actividades de una organización profesional, tomar cursos de e-learning, recibir asesoramiento o contar con tutorías, etc.

#### Evaluaciones de competencias laborales

La evaluación de las competencias laborales se podría definir como el proceso por el cual un evaluador recoge evidencias de desempeño, producto y conocimiento de una persona con el fin de determinar su nivel de competencia

(básico, intermedio o avanzado), para desempeñar una función productiva, centrándose en el desempeño real de las personas y con base en un referente.

### **2.2.1.7. Capital intelectual**

El capital intelectual es el valor del conocimiento de los empleados de una empresa u organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

El capital intelectual, según varios autores, se considera un activo, y puede definirse en términos generales como la recopilación de todos los recursos informativos que una empresa tiene a su disposición que pueden utilizarse para generar ganancias, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio. Es la suma de la experiencia de los empleados, los procesos organizativos y otros intangibles que contribuyen al resultado final de una empresa.

Es un activo comercial, aunque medirlo es una tarea muy subjetiva. Este activo para una empresa no se registra en el balance como “capital intelectual”; en cambio, en la medida de lo posible, se integra en la propiedad intelectual (como parte de los intangibles y la buena voluntad en el balance general), lo que en sí mismo es difícil de medir.

Las empresas dedican mucho tiempo y recursos a desarrollar experiencia en gestión y capacitar a sus empleados en áreas específicas del negocio para aumentar la “capacidad mental” de su empresa.

### División del capital intelectual

Estos son los tipos de capital intelectual existentes en las empresas:

- Capital humano

Esto es lo que aportan los empleados al negocio, incluida su creatividad, conocimiento, habilidades, ética de trabajo e impulso. Si tu empresa tiene un trabajador que todos consideran irremplazable, este es un valioso capital humano. Esto te incluye a ti, el dueño del negocio.

Cualquier comprador querrá asegurarse de que este tipo de empleado continuará con la compañía después de una venta. Como tal, una empresa que depende del propietario tendrá un precio más bajo en el mercado porque los compradores sentirán que la empresa no será tan rentable cuando el propietario se retire.

La motivación de los empleados tiende a jugar un papel importante en una organización. Los empleados motivados están más dispuestos y comprometidos

a asumir tareas. Tal disposición para realizar conduce a una mayor productividad en una organización.

Las empresas invierten en motivar a los empleados a través de diversos métodos, como ofrecer una compensación justa, involucrar a los empleados en la toma de decisiones, ofrecer bonos, comisiones, oportunidades de promoción y libertad para tomar decisiones.

La capacidad de liderazgo también es un componente del capital intelectual dentro del capital humano. Los líderes con alta capacidad de liderazgo son aquellos que pueden realizar sus tareas administrativas de manera fluida. Además, la capacidad de liderazgo

incluye la capacidad de desarrollar y comunicar la estrategia y la visión, así como implementarla.

- Capital estructural

El capital estructural incluye innovación de productos, cultura corporativa, instrumentos de gestión, TI y conocimiento explícito, cooperación interna y optimización de procesos.

A diferencia del capital humano que recae en los empleados dentro de la organización, el capital estructural es el conocimiento que es propiedad de la

organización. El conocimiento estructural permanece en la organización incluso cuando los empleados abandonan la organización.

El capital humano se aplica en la organización para generar el capital estructural que utiliza una organización para aumentar la ventaja competitiva y crear valor. El capital estructural tiende a hacer que las personas trabajen mejor y de manera más inteligente.

- Organizacional

Es el producto del trabajo intelectual y de la experiencia en el funcionamiento para lograr los objetivos organizacionales y como tales son una fuente de valor. Los procesos se explicitan en doctrina y procedimientos y se implementan en la infraestructura que se utiliza en las operaciones diarias para producir resultados. Lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos.

Innovación. La innovación de productos trae un mejor futuro para una organización. Esto se debe a que la innovación garantiza la creación de nuevos productos, lo que mejora la competitividad y la supervivencia de la organización. La innovación de productos da lugar a patentes y derechos de autor, entre otros.

Procesos. Una empresa con procedimientos y sistemas establecidos puede sobrevivir más fácilmente a la pérdida de varios empleados, incluso a los buenos.

La optimización de procesos se relaciona con la mejora continua de los procedimientos y procesos internos. La cooperación interna se refiere a cómo los trabajadores de la organización pueden cooperar e intercambiar información.

Clientes. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos clave para su éxito. Igualmente lo es el conocimiento que puede lograrse de la relación con otros factores del entorno como son los proveedores, aliados y socios, entre otros.

- Capital relacional

El capital relacional incluye relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores, las relaciones públicas y las relaciones con los inversores. Las relaciones con los clientes se refieren a la relación entre la organización y sus clientes. Aspectos como el buen servicio al cliente mejoran la buena relación con los clientes. Las relaciones con los proveedores se relacionan con la relación con los proveedores, incluidos los proveedores actuales y potenciales.

Gestionar las relaciones con los proveedores implica realizar actividades que mejoren las relaciones durante la compra. Las empresas toman medidas que mejoran las relaciones con los inversores, como las que proporcionan información precisa a los inversores para ayudarlos en la toma de decisiones.

El capital relacional, por ejemplo, tiende a estar determinado por la comunicación entre la organización y los clientes; Algunos de los elementos en el capital del cliente incluyen la participación en el mercado, las ganancias obtenidas por cliente y la tasa de retención de clientes. El capital relacional implica el conocimiento que está disponible en varias relaciones dentro de la organización.

La cultura corporativa también es parte del capital estructural. La cultura corporativa se relaciona con los valores y las normas que influyen en la transferencia de conocimiento y las interacciones laborales. Una buena cultura corporativa garantiza el cumplimiento de las políticas y establece el hábito de la innovación y las mejoras. Los instrumentos de gestión tienden a apoyar el esfuerzo de los líderes e influyen en la forma en que se toman las decisiones, e incluye los canales de comunicación utilizados durante la toma de decisiones.

#### Características del capital intelectual

Estas son las cinco características principales del capital intelectual:

1. **Habilidades, calificaciones y educación.** La productividad de los trabajadores está estrechamente vinculada a sus habilidades, educación y calificaciones. Así como las fábricas invierten capital en maquinaria que aumenta la productividad, los trabajadores o las empresas invierten en educación y capacitación que aumentan la productividad. Este es especialmente el caso en negocios que se especializan en servicios, tecnología o productos intangibles donde el valor es creado por la innovación y la creatividad en lugar de trabajar con materiales físicos.
2. **Experiencia laboral.** Los empleados más experimentados son los que crean más valor. Los empleados pueden tardar entre tres meses y un año en volverse productivos. Cada vez que una empresa pierde a un empleado ante un competidor, necesita invertir en reclutar y capacitar personal nuevo, algo que es tan costoso como reemplazar maquinaria en una planta de fabricación. Por lo tanto, la experiencia laboral puede verse como una forma de capital que genera ingresos.
3. **Habilidades sociales y de comunicación.** No importa cuánto sepan los empleados o cuánto hayan desarrollado experiencia en una cultura y prácticas corporativas, ese conocimiento es de poca utilidad si no pueden comunicarse de manera efectiva o trabajar bien con otros empleados. Las habilidades sociales y de comunicación de los empleados son aún más importantes en áreas de negocios que implican tratar con clientes, ya que un buen servicio al cliente puede afectar la forma en que los clientes responden a una marca.
4. **Hábitos y rasgos de personalidad.** Para los empleados individuales, los hábitos y los rasgos de personalidad pueden ser una fuente de valor. El

trabajador que es disciplinado, puntual, cumple con los plazos, tiene una perspectiva positiva genera más valor que uno que puede tener las mismas habilidades técnicas pero que carece de estos rasgos y hábitos personales.

5. Fama individual e imagen de marca. La imagen de marca es lo que hace que un negocio sea inmediatamente reconocible para los clientes potenciales. Las empresas que fabrican artículos deportivos, empresas de moda y negocios minoristas a menudo confían en la marca personal y los portavoces de celebridades para atraer clientes. Tener los mejores empleados y las marcas más reconocidas puede aumentar la productividad y las ganancias.

## **UNIDAD III: FUNCIONES DE LAS ÁREAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1. Concepto y tipos de organizaciones**

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

Una organización es una estructura ordenada en donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

La organización usualmente cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo.

### Componentes esenciales de una organización

Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

### Tipos de organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar de diversas formas. A continuación, vemos algunas de las más relevantes:

- Según la estructura: Las organizaciones pueden clasificarse en formales e informales. A grandes rasgos, la primera es planificada y cuenta con una

estructura jerárquica definida junto con normas de funcionamiento. La segunda, en tanto, nace de manera espontánea por la afinidad de las personas y el descubrimiento de intereses comunes.

Así, por ejemplo, una empresa que produce calzado es una organización formal ya que está definida por la administración central. Los cargos y responsabilidades se encuentran detallados en documentos escritos y deben ser conocidos por todos. Al mismo tiempo, en la misma empresa, podemos encontrar una organización informal, en donde surgen afinidades y enfrentamientos entre las personas. Cada persona tiene una posición en el grupo social, pero esta es informal (no explicitada en documentos).

- Según su localización: Pueden ser locales, nacionales e internacionales.
- Según su tamaño: Pueden ser pequeñas, medianas o grandes.
- Según su propiedad: Pueden ser de propiedad pública (del Estado o gobierno) o privada (de personas comunes o jurídicas).
- Según su fin: Pueden ser con o sin fines de lucro.

Con el paso del tiempo el hombre comenzó a darse cuenta de que la división del trabajo multiplica el resultado de su esfuerzo, es decir, se producía más con el mismo esfuerzo, es por eso que el hombre creó organizaciones con la finalidad de tener los alcances que como individuo aislado no podía lograr.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorecen el progreso humano (como finalidad principal), al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al incluir directamente en el ambiente económica del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

Diccionario de la Real Academia Española: la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Anthony Jay: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante u gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Isaac Guzman Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según los aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Ronald Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Como conclusión podemos decir que una empresa es:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y al trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### 3.2. Funciones operativas

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas: esto es lo que mueve de suyo a todo empresario a crear y mantener la empresa. Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Debe advertirse que estas finalidades, pueden, en forma artificiosa, colocarse en primer lugar, en un hombre de negocios que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida.

Por cuanto hace a los demás elementos que intervienen en la empresa, como pueden tener algunas funciones empresariales, señalaremos los fines que se proponen al trabajar en la misma.

Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El obrero. Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, a condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

El capitalista. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

#### Áreas funcionales

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden

actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

Es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

### **3.2.1. Recursos humanos**

#### Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

- Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
  - Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Formulas, patentes, etc.
  - Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- 1) Obreros. Calificados y no calificados.

- 2) Oficinistas. Calificados y no calificados.
- 3) Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- 4) Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- 5) Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- 6) Directores. Fijan los objetos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel de su fuerza física de su inteligencia de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

- Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- 1) Diseño en efectivo
- 2) Aportaciones de los socios (acciones)

### 3) Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- 1) Prestamos de acreedores y proveedores
- 2) Créditos bancarios o privados
- 3) Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

#### 3.2.2. Contabilidad y finanzas

##### Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero, esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objeto del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Comprende las siguientes funciones:

1.     Financiamiento:

- Plantación Financiera
- Relaciones Financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

2.     Contraloría:

- Contabilidad General
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoría interna
- Estadística
- Crédito y cobranzas
- Impuestos

### 3.2.3. Ventas y mercadotecnia

#### Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados.
2. Plantación y desarrollo del producto:
  - -Empaque
  - -Marca
3. Precio
4. Distribución y logística
5. Ventas
6. comunicación:

- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones públicas

### **3.2.4. Producción**

#### Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. Ingeniería del Producto:
  - Diseño del producto.
  - Pruebas de Ingeniería
  - Asistencia a Mercadotecnia.
2. Ingeniería de la planta
  - Diseño de instalaciones y sus especificaciones

- Mantenimiento y control del equipo
3. Ingeniería Industrial
    - Estudio de métodos
    - Medida del trabajo
    - Distribución de la planta
  4. plantación y control de la producción:
    - Programación
    - Informes de avances de la producción
  
    - Estándares
  5. Abastecimientos:
    - Tráfico
    - Embarque
    - Compras locales e internacionales
    - Control de inventarios
    - Almacén
  6. Fabricación:

- Manufacturas
  - Servicios
7. Control de Calidad:
- Normas y especificaciones
  - Inspección de prueba
  - Registros de inspecciones
  - Métodos de recuperación

### **3.3. Valores Institucionales de la organización**

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que «retratan» sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

## Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones

Saben que su opinión es escuchada

Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

Moral alta Confianza Colaboración Productividad Éxito Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños. Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de «sentencias estratégicas» que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque «nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores»

Valores y Éxito. Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

## UNIDAD IV PROCESO ADMINISTRATIVO

### 4.1. Concepto de Proceso Administrativo

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española)

Administración: Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (Fernández, p.3)

Entendido esto, se tiene entonces que:

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, p.47)

Pero para definir el proceso administrativo se cuenta con lo siguiente “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral”.

#### **4.2. Diversos criterios de los principales autores del proceso administrativo**

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS. Cita tres elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. IMPLEMENTACIÓN.
3. CONTROL.

NEWMAN WILLIAN. Cita cinco elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. OBTENCIÓN DE RECURSOS.
4. DIRECCIÓN.
5. CONTROL.

DAVIS R. C. Cita tres elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. CONTROL

LUTHER GULICK. Propone siete elementos:

1. PLANEAMIENTO: Es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. ORGANIZACIÓN: Es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. ASESORÍA: Es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.
4. DIRECCIÓN: Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como líder de la empresa.
5. COORDINACIÓN. Es el deber de establecer relaciones entre las partes de trabajo.

6. **INFORMACIÓN.** Es el esfuerzo de mantener informado respecto de los que pasa, a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.

7. **PRESUPUESTACIÓN.** Es la función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestaria, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

MEE JOHN F. Cita cuatro elementos:

1. **PLANEACIÓN.**
2. **ORGANIZACIÓN.**
3. **MOTIVACIÓN.**
4. **CONTROL**

ISAAC GUZMAN V. Cita cinco elementos:

1. **PLANEACIÓN.**
2. **ORGANIZACIÓN.**
3. **INTEGRACIÓN.**

4. DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN.
5. CONTROL.

#### **4.3. Fases y elementos del proceso administrativo**

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, dirigida hacia el futuro. La dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

#### 4.4. Planeación

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

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.

La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

#### 4.4.1. Concepto y Principios de la Planeación

Reconsideraremos varias definiciones de planeación.

Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará qué hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción.

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Robbins y De Cenzo (p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes

### Principios

- El principio de la precisión

“Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”; siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual.

- El principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Se deben prever los cambios que puedan ocurrir:

- a) Sea fijado máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.

b) Ya previendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.

c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

- El principio de la unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza que puedan decir que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

- El principio de la consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- El principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativamente posible.

- El principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupos asegura un resultado más objetivamente posible eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.

#### 4.4.2. Etapas y técnicas de Planeación

##### Proceso de Planeación

- Conciencia de las oportunidades

Conviene examinar ante todas las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender que problemas deseamos resolver y porque y saber lo que esperamos ganar. El establecimiento de objetivos realistas depende de esta conciencia o conocimiento. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

- Establecimiento de objetivos

Este paso consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después, para cada unidad de trabajo subordinado. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, mediante la red de estrategias, políticas procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de programa dan directo a los planes principales que, la reflejar estos objetivos, definan el objetivo de cada departamento principal.

- Desarrollo de premisas

Este tercer paso en la planeación consiste en establecer, circular y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como son los pronósticos, básicas aplicables y los planes existentes en la empresa. Estas son suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los gerentes que intervienen en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

- Determinación de cursos de acción alternativos

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número, de modo que pueda analizarse la más prometedora.

- Evaluación de cursos de acción alternativos.

Después de haber buscado otras opciones y de haber examinados sus puntos fuertes y débiles, a continuación, se les debe evaluar, sopesándolas a la luz de las premisas y la metas.

Una opción puede parecer más lucrativa, pero requiere de desembolso grande en efectivo con una recuperación; Otra puede ser menos lucrativa, pero implica menos riesgo; Otra puede ajustarse a los objetivos a lo largo plazo de la empresa.

- Selección de cursos de acción.

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelan que dos o más son aconsejables.

- Formulación de planes derivados.

En el momento que se toma la decisión. La planeación pocas veces es completa, casi siempre se requieren planes derivados para apoyar el plan básico.

- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de que se toman las decisiones y se establecen planes, el paso final para darle significado, es darle una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingreso y gasto.

#### 4.5. Organización

Las organizaciones cubren muchas clases de necesidades del hombre, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas. Agryris explica su existencia diciendo que, por lo general, se forman para alcanzar objetivos que “Se pueden lograr mejor de manera colectiva”.

Uno de los mejores estudios de la capacidad de las organizaciones para hacer cosas que los individuos no pueden hacer solos es el de Chester I. Barnard. El definía las limitaciones de un individuo como las cosas que le impedían hacer lo que quería. Las limitaciones caen en uno de los dos tipos de grupos, se establecen ya sea por 1) Las capacidades biológicas del individuo o 2) Por los factores físicos del ambiente al que se enfrenta.

Por lo tanto, Barnard explica el desarrollo de las organizaciones, como un mecanismo para vencer las limitaciones que restringen la acción individual. Hasta que el hombre concibió la idea de que mediante un esfuerzo organizado un grupo de hombres podía satisfacer algunas necesidades humanas o alcanzar algunos objetivos con más efectividad de lo que podría hacerlo separadamente, como individuos todas las acciones estaban limitado al esfuerzo individual. Hasta que el concepto de organización fue percibido y puesto en práctica, el hombre estaba limitado por los esfuerzos combinados de sus capacidades individuales y su ambiente físico. Una vez que el hombre concibió la idea de un esfuerzo conjunto, dirigido al objetivo entonces la principal limitación para sus logros estuvo determinada por la eficacia de sus organizaciones, la acción organizada se convirtió en el primer medio del hombre para vencer las restricciones impuestas sobre los individuos.

Los ejemplos de una organización son muchos y diversos puesto que van desde un equipo de fútbol hasta una compañía transnacional.

#### 4.5.1. Concepto y Principios de la Organización

La definición que sigue, expresada en los términos que se usaran en todo ese texto, está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones.

- Una organización siempre incluye a personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, es decir, están interactuando.
- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatible, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Los miembros de organizaciones trabajan hacia estos objetivos mancomunados y organizacionales con el fin de alcanzar sus objetivos personales.

Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es

un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (p.9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

### Principios

Una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan para los objetivos.

Los individuos son miembros de organizaciones por que mediante esta circunstancia esperan alcanzar algunos de sus objetivos personales. Estos objetivos individuales, al combinarse, producen los objetivos organizacionales. Los objetivos organizacionales son expresiones subordinadas de los objetivos individuales; cuando se logran los objetivos organizacionales, también se satisfacen los objetivos individuales. Más aun estos y los organizacionales se refuerzan mutuamente; el éxito en el logro de uno estimula un mayor esfuerzo hacia el otro, y así hasta lo finito.

Si una organización es efectiva alcanza sus objetivos, lo que a su vez proporciona una realimentación que produce valores a cada miembro. Este a su vez trabaja, más para la organización, continuando así el proceso organizacional.

En tanto está en operación este proceso de organización, existe una continua interacción entre los miembros como individuos entre la organización y el medio ambiente.

#### 4.5.2. Etapas y técnicas de Organización

Organización Formal e Informal.

Una forma popular para clasificar las organizaciones es denominarlas “formales e informales” dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

- Organización Formal.

Una organización formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente. El status, prestigio sueldo, rango y otras, están planeadas, debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembros de ellas se logra conscientemente en un momento específico y por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

- Organización Informal.

Puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro en las organizaciones

informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros se incluso los objetos de las organizaciones informales son como un transeúnte que recata a un lesionado en un accidente automovilístico y una amistad.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas en forma similar las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son remplazadas por nuevas relaciones no especificadas y no controladas.

### Proceso de Organización

Los procesos de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación
- División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

#### a) Jerarquización

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior.

El termino jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

b) Departamentalización

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

#### **4.6. Integración de personal**

La integración de personal incluye cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral:

Realizar un inventario de las personas disponibles y seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar o de lo contrario desarrollar tanto a los candidatos a los trabajos como los que actualmente tienen esos puestos, para que cumplan con sus terapias en forma efectiva y eficiente.

La integración de personal no se realiza en un vacío, se tienen que considerar muchos factores, situaciones- tanto de internos como externos. Requiere cumplir con las leyes de oportunidades iguales de empleo para asegurarse de que las prácticas no discriminen a los grupos minoritarios. Por lo tanto, la integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se

allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente para ejecutar los planes.

#### **4.6.1. Concepto y Principios de la Integración**

La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La integración es el medio a través del cual el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de dicha organización.

Principios

I.-El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal, es ya un axioma el que expresa el hombre adecuado para el puesto adecuado.

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben de adaptarse a los hombres, ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones como lo señalamos en la organización.

Pueden ocurrir, además, que, en los altos niveles administrativos y directivos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que, un gerente tiene ante sí una casi infinita gama de posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc, el hacer su puesto más importante, ya que, de cierto modo la empresa será Toda ella como sea su jefe supremo.

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar al hombre a la función, y no viceversa, como la racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que deber ser, debe ser. Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es el problema básico de la industria moderna.

Debe cuidarse de que no se busque de su yo hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este supuesto se violara el principio, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

## 2.- De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse de cada miembro de un organismo social, de los electos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc. No lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la admón. Exige para la eficiente realización de un trabajo.

Así, es muy frecuente considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión, que pueda alcanzar grado de eficiencia adecuados sin un adiestramiento sistemático, que debe obedecer fielmente ordenes imprecisas o inadecuadas, que un jefe podrá hacer frente a las responsabilidades, sin la delegación conveniente y eficaz de la autoridad que requiere, que un alto ejecutivo podrá permanecer adicto a la empresa aunque no vea ni una posibilidad de progreso en la misma, etc.

## 3.-De la importancia de la introducción adecuada

El momento en que los electos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia y por lo mismo debe de ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una maquina gigantesca, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón pondrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el

último trabajador, es evidente que en el momento que esas partes se van articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica.

#### **4.6.2. Etapas y técnicas de Integración**

Por tratarse de un campo eminentemente “factual”, creemos que resulta más claro que objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrlo.

Se ha dicho que la integración nace de personas totalmente extrañas a la empresa miembros debidamente articulados en su jerarquía

- A) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario.
- B) Selección: tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio anunciado antes.
- C) Introducción: tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formara parte, en la forma más rápida y adecuada.
- D) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

#### 4.7. Dirección

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se reflejaba en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### 4.7.1. Concepto y Principios de la Dirección

La palabra dirección proviene del verbo dirigiré éste se forma a su vez del prefijo di, intensivo, y regiré, de regir, gobernar. Este último se deriva del sánscrito raj, que significa preeminencia.

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración que no es extraño puesto que la dirección viene siendo el alma de la administración.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales.

Elementos del concepto:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.

## 6. Alcanzar las metas de la organización.

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (p.13) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

### Principios

I. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

2. Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación, que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
5. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
6. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.
7. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de

visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

#### **4.7.2. Etapas y técnicas de Dirección**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
2. Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:  
Análisis de factores tangibles o intangibles. Análisis marginal.

Análisis costo-efectividad.

4. Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:

Experiencia. Experimentación. Investigación.

5. Aplicar la decisión. Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

#### **4.8. Control**

El control fundamenta su importancia en:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden generar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información sobre la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Tiene como fin:

Señalar las debilidades y errores a fin de rectificar e impedir que se produzcan nuevamente.

#### **4.8.1. Concepto y Principios de la Control**

El control consiste en evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Como complementación se darán unas de las definiciones más aceptadas:

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby. Consiste en medir y corregir lo realizado por los subordinados tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

George Terry. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Robert Bucéele. Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Principios.

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se relega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

-De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por ello la efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares que permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

-De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación, de manera contraria (cuando no es oportuno) carece de validez y reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

-De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en lo futuro. Se debe hacer un análisis para establecer medidas preventivas y correctivas.

-Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implementación.

-De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

-De la función controlada. La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad del control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### 4.8.2. Etapas y técnicas de Control

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición de resultados.
- c) Corrección.
- d) Retroalimentación.

##### Establecimiento de Estándares

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

Rendimiento de beneficios. - Es la utilidad que obtenemos de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.

Posición en el mercado. - Estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.

Productividad. - Se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa, se obtiene en base al estándar horas-máquina, horas-hombre.

Calidad del producto. - Se establece para verificar la superioridad referente a la calidad de nuestro producto en comparación con la competencia.

Desarrollo del personal. - Estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

Evaluación de la actuación. - Determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

### Medición de Resultados

Como su nombre lo indica, en esta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

Al realizar la medición y obtención de la información arriba señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizada.

### Corrección

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste o corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma o una causa. Podemos ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primera actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja no se debe a mala calidad del producto o si el proceso de comercialización ha sido muy raquítico.

Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en este proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

#### Retroalimentación

Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación.

## BIBLIOGRAFIA

Torres Hernández Zacarías, Teoría General de la administración, Patria, México, 2014.

Campos Jasso Erick Alejandro, Corrientes de la Administración. Tercer milenio, México, 2012.

Ramírez Cardona Carlos, Ramírez marea del Pilar, Fundamentos de Administración, ECOE.

Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración

Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill