



ANTOLOGÍA

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración y Estrategias de Negocios

1º.

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 la 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.

Fundamentos de administración

Objetivo de la materia:

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

INDICE

UNIDAD I. Generalidades de la administración	9
1.1. Definición de la administración: su naturaleza y propósito	9
1.2. Administrar: ¿ciencia o arte?	10
1.3. Características de la administración.....	10
1.4. Principios de la administración	11
1.5. Definición, funciones y habilidades del administrador.....	13
1.6. Disciplinas que contribuyen al campo de la administración y empresa.....	17
1.7. Administración en el mundo antiguo, moderno y contemporáneo	20
1.8. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución.....	25
1.8.1. Enfoque clásico	25
1.8.2. Administración científica	26
1.8.3. Teoría general de la administración (TGA)	27
1.8.4. Enfoques cuantitativos.....	28
1.8.5. Enfoques cualitativos	29
1.8.6. Autores latinoamericanos y mexicanos	37
1.9. Administración pública y privada.....	41
1.10. Ética y valores en la administración	41
1.11. Competitividad y administración.....	42
1.12. La administración en México y en el entorno global	44

UNIDAD II. El proceso administrativo y las áreas funcionales	46
2.1. La Eficacia y eficiencia en el accionar organizacional	46
2.2. Concepto de proceso administrativo	46
2.3. Fases del proceso administrativo	46
2.4. Planeación.....	48
2.4.1. Concepto, importancia y principios.....	48
2.4.2. Elementos.....	49
2.4.3. Herramientas y técnicas.....	50
2.5. Organización.....	52
2.5.1. Concepto, importancia y principios.....	52
2.5.2. Etapas	53
2.5.3. Tipología.....	54
2.5.4. Herramientas y técnicas.....	57
2.6. Dirección.....	58
2.6.1. Concepto, importancia y principios.....	59
2.6.2. Etapas	60
2.6.3. Herramientas y técnicas.....	61
2.7. Control	62
2.7.1. Concepto, objetivos y principios	62
2.7.2. Factores que comprende el control	63
2.7.3. Proceso de control básico	64
2.7.4. Tipos de control.....	66
2.7.5. Herramientas y técnicas de control.....	66
2.8. Las áreas funcionales.....	68
2.8.1. Finanzas	68
2.8.2. Recursos humanos	69
2.8.3. Producción	70
2.8.4. Mercadotecnia.....	72
2.9. La alta dirección	74
2.10. Otras áreas auxiliares.....	76
2.11. El control aplicado a las áreas funcionales.....	79

UNIDAD III. La empresa.....	81
3.1. El espíritu empresarial y emprendedor	81
3.2. Concepto y características de la empresa	83
3.3. Origen y evolución histórica de la empresa	85
3.4. La creación de la empresa	87
3.5. Barreras y obstáculos en el inicio de una empresa.....	89
3.6. Los niveles jerárquicos en las organizaciones	92
3.7. El diseño organizacional	93
3.8. Clasificación de las organizaciones	97
3.9. Recursos de la empresa para realizar sus funciones.....	102
3.10. Sistemas computacionales para la administración	104
3.11. Filosofía y cultura organizacional.....	105
3.12. Responsabilidad social en las empresas y ética del administrador.....	107
3.13. La empresa en México y Latinoamérica.....	109
3.14. La empresa en la globalización	110
3.15. Corporaciones multinacionales	113
UNIDAD IV. Administración estratégica. Tendencias actuales de gestión... I	115
4.1. Administración estratégica	115
4.2. Administración del cambio	117
4.3. Calidad total.....	119
4.4. Desarrollo organizacional	124
4.5. Reingeniería.....	127
4.6. Administración por proyectos.....	130
4.7. Administración proactiva	131
4.8. Tendencias actuales del pensamiento administrativo	133
4.9. La cultura organizacional en el siglo XXI	134
4.10. La organización que aprende.....	136
4.11. Adecuación tecnológica en las organizaciones	137
Bibliografía.....	142
Videos.....	145

UNIDAD I. Generalidades de la administración

I.1. Definición de la administración: su naturaleza y propósito

La administración es la disciplina científica que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones constituyendo una sociotecnología encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales tecnológicos y del conocimiento de una organización.

Se considera que el padre de la gestión administrativa es Henri Fayol (1841-1925), un francés que trabajaba para una empresa minera de carbón.

La teoría administrativa de Henri Fayol, afirmaba que se debía poner más énfasis en la gestión organizacional y los factores humanos de comportamiento para la misma. De este modo, el enfoque principal es cómo está estructurada la gestión de la organización y qué tan bien están organizados los individuos en ella para realizar las tareas.

Si bien Fayol abrió camino para entender el proceso administrativo a fondo, son diversos los autores que han contribuido, y siguen contribuyendo, a detallar cada uno de los elementos implicados, cómo se relacionan entre sí y cuáles son sus alcances.

Ahora veamos lo que es la administración según varios autores:

Según Ezequiel Ander Egg

El sociólogo argentino Ezequiel Ander, lo define como: "Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades".

Según Henry Sisk y Mario Sverdlík

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

Según Lourdes Münch

La administradora egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, expresa que la administración "es el proceso por el cual la planificación, la organización, dirección y control se encarga de poder tener los objetivos de una empresa muy claros para poder adquirir buenas ganancias".

Administración es la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización, lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales. Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. Además de generar un ambiente de comunicación abierta, estar al tanto de los conflictos organizacionales y aprovecharlos para detectar anomalías que en estado natural no se hubieran presentado, así como identificar sus necesidades y motivar a los integrantes del grupo de trabajo.

1.2. Administrar: ¿ciencia o arte?

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. El arte debe mejorar conforme lo hace la ciencia, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas; podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta porque las muchas variables que los gerentes controlan son en extremo complejas; sin embargo, dicho conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia, serían poco más que médicos brujos; los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición o hacer lo que hacían en el pasado. En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica.

1.3. Características de la administración

Dentro de las características de la administración, encontramos las siguientes:

- ✚ **Universalidad.** Se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad. Es decir, donde quiera que exista un organismo, estará presente la administración, pues siempre habrá la coordinación sistemática de todos los recursos del ente social.
- ✚ **Especificidad.** Al igual que todas las ciencias del conocimiento, además de ser universal, es específica, de acuerdo con las necesidades de cada organismo. Tiene características que la hacen única y la distinguen de otras ciencias; aunque se auxilia de las disciplinas jurídicas, económicas, contables, etcétera.
- ✚ **Unidad temporal.** Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez. Cuando planeamos, estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos, y así sucesivamente con las otras etapas. De tal forma que, aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo por separado, este proceso es único.

- ✚ **Unidad jerárquica.** Todas las personas que tienen el carácter de “jefe” dentro de un organismo social, de una u otra forma participan de la administración, de acuerdo con su nivel jerárquico y el grado de responsabilidad conferido.
- ✚ **Instrumental.** La administración en sí misma constituye un instrumento para llegar a un lugar (fin, objetivo, meta), pues su propósito es llegar a resultados correctos y con eficiencia y efectividad, previamente establecidos.
- ✚ **Flexible.** La administración es flexible en tanto se adapta a las necesidades particulares de un organismo social, actuando en función de los requerimientos del organismo.
- ✚ **Intangible.** Se trata de un proceso que solamente puede ser evaluado a través de los resultados obtenidos.
- ✚ **Vinculante.** La vinculación se da en función de lo que aporta cada miembro del organismo social, en persecución de un objetivo u objetivos comunes, a través de la asignación de roles, actividades, procesos y áreas encargadas de su ejecución.
- ✚ **Diversa.** Se refiere a que quien la ejerce, a su vez, asume diferentes roles.

1.4. Principios de la administración

Henri Fayol desarrolló lo que consideró los 14 principios fundamentales de la administración, explicando detalladamente cómo los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores y tomar decisiones. Su teoría ha trascendido todos estos años para formar parte de los métodos de dirección más innovadores.

1. **División de trabajo.** Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
2. **La autoridad.** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.
3. **La disciplina.** La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. **Unidad de mando.** Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.
5. **Unidad de dirección.** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.
6. **Subordinación del interés particular al interés general.** En una empresa existen todo tipo de intereses; de hecho, cada empleado tiene unos intereses particulares que en ningún caso deben prevalecer sobre el interés general de la empresa. El enfoque está dirigido a los objetivos de la empresa y no a los del individuo. Este principio se aplica en todos los niveles de la empresa y muy especialmente en la dirección.
7. **Remuneración del personal.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada, b) Por tareas y, c) Por destajo; todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.
8. **Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.
9. **Jerarquía o cadena escalar.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.
10. **Orden.** Todos los empleados de la empresa deben disponer de los recursos adecuados para poder trabajar correctamente. Cada empleado debe ocupar el puesto más adecuado a sus capacidades. El orden es un factor clave en toda empresa, tanto a nivel social como físico, es decir, mantener el orden en cuanto a responsabilidades y en cuanto a material, disponer de un ambiente de trabajo seguro, limpio y bien ordenado.
11. **Equidad.** La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. **Estabilidad del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la

posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

13. *Iniciativa*. Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. *Unión del personal o espíritu de equipo*. Este principio promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y la unidad entre los empleados. El espíritu de cuerpo contribuye al desarrollo de la cultura de empresa y favorece la confianza entre todos los empleados y el entendimiento.

Estos 14 principios de Fayol están pensados para la correcta administración y dirección de empresas, son herramientas útiles que han trascendido a lo largo de los años y han asentado las bases para el desarrollo los métodos de dirección actuales. Todas ellas tienen en cuenta el factor humano como motor del buen funcionamiento de la empresa, una idea que se presenta como muy actual, pero que cien años atrás ya fue aplicada y desarrollada por Henri Fayol, estableciendo las bases de los modelos actuales más innovadores.

1.5. Definición, funciones y habilidades del administrador

El administrador es el responsable de todos los recursos de una empresa, es aquél que tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización. Dentro de las organizaciones, el administrador puede ser un contador, ingeniero, abogado, etcétera, que tiene como responsabilidad la empresa, despacho u organización laboral en que se desempeñe. Los administradores son individuos con características comunes que en una organización dirigen y supervisan las actividades de otros. Ostentan títulos como supervisor, jefe de departamento, gerente, gerente divisional, vicepresidente, presidente y director general ejecutivo, pero realizan actividades comunes. Por su parte los operativos son personal no administrativo, laboran de manera directa sobre un trabajo o actividad y no tienen responsabilidad para supervisar el trabajo de otros.

Funciones

Las funciones que realizan los administradores proporcionan una herramienta útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las ideas, creaciones, etc. pueden clasificarse en las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Así, las funciones del administrador están definidas por algunas características, como los niveles jerárquicos en los cuales se desenvuelve, puestos que desempeña en dichos niveles, así como la responsabilidad que juega en los objetivos y estrategias de la organización. Chiavenato concreta algunas funciones básicas del administrador y

que forman parte del trabajo rutinario de la organización: “(...) define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad”. En la agenda organizacional de las funciones del administrador, encontramos la promoción de una cultura organizacional, formación de equipos de trabajo y fomento al desempeño de la organización con calidad y responsabilidad social. Las funciones de un administrador no están definidas de manera concreta, pero existen criterios completamente técnicos donde las funciones primarias están inmersas en el proceso administrativo, es decir, en la planeación, organización, dirección y control de la organización. Henry Mintzberg respecto a una variedad de puestos administrativos, sintetizó los estudios de las funciones administrativas quedando como sigue:

A. Actividades interactivas. El administrador tiene una relación permanente con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización, por lo tanto, tiene que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales

- ⊕ ***Testaferro.*** Los gerentes tienen que representar ciertas funciones ceremoniales asociadas con ser identificados como los representantes formales de sus organizaciones; por ejemplo, bodas, funerales, etcétera.
- ⊕ ***Líderes.*** Al desempeñar esta función, los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales y los ayudan a satisfacer sus propias necesidades.
- ⊕ ***De enlace.*** Cuando sirven como vínculo entre su organización y otras organizaciones, o de su unidad con otras unidades dentro de la organización en que laboran.

Informativas

- ⊕ ***Monitor.*** El administrador se encarga de vigilar el flujo de la información.
- ⊕ ***Diseminador.*** El administrador propaga la información entre otras personas.
- ⊕ ***Vocero.*** El administrador sirve como vocero para las personas que están fuera de sus unidades.

Resolutivas

- ⊕ ***Empresario.*** Los administradores buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades, iniciando cambios planificados para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- ⊕ ***Manejador de conflictos.*** Tratan con los problemas y presiones que se les imponen: huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios.
- ⊕ ***Asignador de recursos.*** Los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales; el presupuesto es un ejemplo.

⊕ **Negociador.** Es un gran vendedor de ideas, lleva a cabo convenios con personas ajenas a sus unidades.

B. Actividades técnicas. El administrador debe desempeñar funciones de manejo de herramientas como la computadora, solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar funciones técnicas específicas como investigación de mercados. Conforme va ascendiendo a puestos clave, su especialidad técnica se va aminorando y no será necesario que conozca a fondo todas las herramientas o las técnicas de uso: la coordinación de especialistas será su mejor arma.

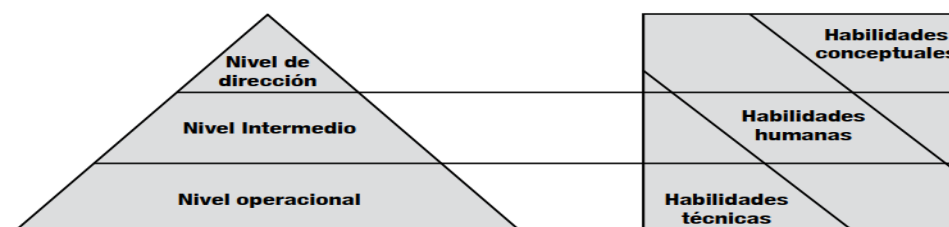
C. Actividades personales. El administrador es un ser humano; tiene familia, problemas y conflictos personales. Por lo tanto, tiene que administrar su vida y su tiempo, desarrollar su propia carrera y resolver sus asuntos personales.

Como puede apreciarse, el papel del administrador es muy amplio y en él se conjugan todo tipo de actividades, desde las personales hasta las más especializadas dentro de las organizaciones. Pero nuestra sociedad exige de este profesionista un papel singular que abarque los ámbitos personales y organizacionales: el de líder.

Habilidades

Chiavenato distingue tres tipos de habilidades necesarias en las tareas de gestión de las organizaciones: **Capacidades conceptuales y de decisión**, relacionadas con la facilidad para analizar “lógicamente” las situaciones que se presentan, es decir, lograr establecer las relaciones de causa y efecto de los problemas, y elaborar cursos de acción para resolverlos. Implica desarrollar habilidades para identificar y resolver problemas empleando herramientas formales de análisis y procesamiento de información. Estas son habilidades que se adquieren en las instituciones de educación, en las carreras de administración, y que permiten a los administradores profesionales comprender una estructura organizacional y su funcionamiento. Además de estas habilidades, también se requieren **capacidades técnicas**, las cuales hacen referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo de las tareas requeridas en un puesto. Saber operar una determinada máquina, manejar determinado software, saber de contabilidad o cómo realizar un presupuesto, saber cocinar, etc., hacen referencia a capacidades técnicas. Son las **habilidades específicas** que se obtienen en cursos de capacitación y cuya experticia se obtiene mediante la práctica. Las **capacidades interpersonales y humanas** están relacionadas con la facilidad que las personas pueden tener para desempeñarse en grupos multidisciplinarios, para relacionarse con otros individuos, para coordinar trabajos de equipo, para comunicarse, para liderar, motivar y orientar el comportamiento de sus compañeros. Según el nivel de la estructura organizacional, es necesaria

una combinación de habilidades diferentes en función de la naturaleza misma de las tareas características del nivel. Todo lo anterior se observa en la siguiente figura:



Se identifican entonces tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. En el nivel operativo, las habilidades de carácter técnico son las más relevantes, así como también son de gran importancia las habilidades humanas. En cambio, en este nivel de la estructura organizacional, las habilidades conceptuales poseen una relevancia menor. En el nivel medio, para el cumplimiento de las funciones inherentes son esenciales las habilidades relacionadas con las relaciones humanas. Sin embargo, también es necesario combinar estas habilidades con una serie significativa de habilidades técnicas y conceptuales para el desarrollo de las tareas. En el nivel de dirección estratégica, es esencial una combinación de habilidades conceptuales y humanas a fin de garantizar la conducción eficaz de la organización en la persecución de los objetivos establecidos. La descripción de cada una de esas 3 habilidades se puede leer en la siguiente tabla:

Técnicas	Las habilidades técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si se piensa en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, se reconocerán sus habilidades técnicas. A través de una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.
Humanas	La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos.
Conceptuales	Los administradores deben poseer la habilidad de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y elegir la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, pueden fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

I.6. Disciplinas que contribuyen al campo de la administración y empresa

El ejercicio de la práctica administrativa – la gerencia – requiere del apoyo de diversas ciencias como la psicología, la sociología, la antropología, la matemática, la estadística, la economía y el derecho, entre otras. Son estas ciencias y técnicas de la administración las que han conformado lo que Idalberto Chiavenato denomina teoría general de la administración.

Ciencias sociales

Las ciencias sociales son el conjunto de disciplinas que se encargan de estudiar, de forma sistemática, los procesos sociales y culturales que son producto de la actividad del ser humano y de su relación con la sociedad. Los objetivos de las ciencias sociales son, fundamentalmente, interpretar, comprender y explicar los fenómenos sociales y las manifestaciones del ser humano como sujeto social. Algunas de las ciencias que habitualmente se consideran sociales son la Historia, la Geografía, la Antropología, la Sociología, la Politología y la Economía. Las ciencias sociales y exactas contribuyen a la administración en al menos dos maneras: 1. Explican (teorizan) la realidad del campo administrativo. Esta realidad, está enmarcada por los fenómenos administrativos que aparecen asociados a las organizaciones. Algunos de ellos son, por ejemplo, el ausentismo laboral, la baja productividad, la disminución de la competitividad de la empresa, los conflictos humanos, los cambios en las variables del entorno empresarial (economía, sociedad, política y gobierno, legislación, mercado y conducta del consumidor, etc.), y 2. Coadyuvan a esclarecer a racionalidad del proceso de toma de decisiones, el cual en una de sus versiones sigue la línea del método de la ciencia.

Psicología

Si la administración consiste en obtener resultados por medio de las personas, entonces, conocer la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones es asunto de interés central para los administradores. La psicología, es la ciencia de la conducta, especialmente de la conducta humana, de ahí que los procesos de motivación, frustración, liderazgo y relaciones humanas sean el campo por excelencia de estudio de los psicólogos industriales. La administración y psicología brindan técnicas para favorecer al empleado, permitiéndoles desarrollar su creatividad y aumentar la capacidad del manejo de situaciones difíciles. Evitar los efectos negativos de las condiciones de trabajo en el rendimiento. Estos efectos abordan temas relacionados como la ergonomía, la neutralización de las consecuencias de los viajes largos entre el trabajo y el hogar, los períodos de esfuerzo exigente, etc. Por ejemplo: Un trabajador con malas herramientas o un puesto de trabajo incómodo no podrá rendir lo suficiente.

Sociología

Las sociedades modernas son <sociedades de organizaciones>, a las que define como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines igualmente deliberados y específicos, deben ser diseñadas de tal manera que sean las más efectivas y eficientes. De esta manera, las organizaciones más efectivas, son aquellas que logran alcanzar eficientemente sus fines. La sociología intenta aportar un marco algo más global al considerar a la empresa como un sistema social, es decir, un todo donde actores sociales establecen relaciones e interactúan con unos recursos y con un entorno. La sociología de la empresa centra su análisis en estas relaciones. Algunos ejemplos quizás nos ayuden a entender la importancia de la emergencia de la dimensión social: La conflictividad con los trabajadores no se soluciona sólo con salarios, es necesario entender qué mecanismos operan en las relaciones empresariales de producción, qué valores tienen los trabajadores, qué motivaciones específicas mueven su conducta. Un tratamiento de la motivación en términos puramente monetarios suele ser una estrategia de análisis equivocada. La internacionalización de la economía demuestra que los hechos culturales influyen fuertemente en el rendimiento.

Derecho

Toda empresa de negocios está construida conforme a una estructura jurídica: Sociedad anónima, Comandita, Responsabilidad Limitada, etc. Además, toda organización empresarial se relaciona con su entorno y estas relaciones están enmarcadas por el derecho. Para los administradores, el conocimiento de las diversas ramas del derecho es elemento primordial, aunque tenga asesores especializados, debe conocer los campos y las aplicaciones básicas del derecho, por ejemplo: Derecho civil, por cuanto a contratos se refiere; derecho mercantil, por cuanto, a operaciones de comercio, derecho fiscal, por cuanto a impuestos; derecho financiero, por cuanto a operaciones de esta índole; derecho internacional, por cuanto a operaciones de exportación e importación; derecho laboral, si de las relaciones con sus trabajadores se trata. El derecho administrativo es la rama del derecho que se encarga de la regulación de la administración pública.

Economía

Así como la empresa constituye una unidad organizacional, jurídica, cultural y de relaciones humanas, así también la empresa es una colectividad de carácter económico y financiero. Tanto a su interior como a su exterior, la empresa encuentra vínculos de relaciones con la economía del país, la entidad federativa en la que se encuentra, la región o ciudad. Ninguna empresa toma decisiones importantes sin tener en cuenta el clima general de la economía; inflación, la paridad peso-dólar, la capacidad productiva, industrial, mano de obra y demografía, los precios y los salarios,

la capacidad de compra y consumo de sus mercados, entre muchos otros factores. Todo proyecto empresarial y de inversión implica y tomar en cuenta esos factores y los administradores no pueden ignorarlos.

Contabilidad en la Administración

La Contabilidad es un sistema que brinda información a la administración con el fin de facilitar sus funciones en la planeación y toma de decisiones, que le permitan diferenciarse de otras empresas. La misma se refiere de manera específica a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes son de uso estrictamente interno y serán utilizados por los propietarios y administradores para evaluar el desarrollo de la empresa respecto de las metas, políticas y objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa. La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal. Mientras que con la Contabilidad conoceremos, el detalle de los movimientos de entrada y salida, y las existencias o saldos de los diferentes rubros, departamentos, materias, productos, etc. Así como los costos, producto e insumos en la elaboración o fabricación. Y de la mano de obra asociada a ello. La administración se encarga, de optimizar el uso y aplicación de ellos, así como de prever su adquisición, compra, reposición y existencia. Aplicación de programas y proyectos, evaluación de resultados, medidas correctivas.

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.

La ergonomía

El diseño ergonómico es la aplicación de conocimientos para el diseño de herramientas, máquinas, sistemas, tareas, trabajos y ambientes seguros, confortables y de uso humano efectivo. El término ergonomía se deriva de las palabras griegas ergos, trabajo; nomos leyes naturales o conocimiento o estudio. Literalmente estudio del trabajo. La ergonomía tiene dos grandes ramas: una se refiere a la

ergonomía industrial, biomecánica ocupacional, que se concentra en los aspectos físicos del trabajo y capacidades humanas tales como fuerza, postura y repeticiones. Una segunda disciplina, algunas veces se refiere a los «Factores Humanos», que está orientada a los aspectos psicológicos del trabajo como la carga mental y la toma de decisiones.

Ciencias Exactas

Matemáticas

En la administración, las matemáticas contribuyen a la objetividad en el proceso de toma de decisiones, el cual puede ocurrir con base a la racionalidad o bien en la intuición, la sensibilidad y la experiencia del administrador. Las matemáticas financieras, las cuales permiten hacer los cálculos mercantiles asociados a las tasas de interés, los plazos de pago de un crédito o de un préstamo otorgado a terceros, los rendimientos de un capital, las anualidades, los repartos proporcionales, las proporciones y razones financiera, etc.

Estadística

Los administradores enfrentan tres estados de naturaleza cuando toman decisiones: Riesgo, Incertidumbre y, Certidumbre o certeza. Tomar decisiones bajo riesgo, significa que los decisores pueden calcular las probabilidades de ocurrencia de determinados eventos, lo cual alivia la tensión de la decisión, pues deben elegir aquella opción que ocurriría bajo el ambiente más probable. Todo lo contrario, ocurre cuando el ambiente es de incertidumbre, pues los administradores actúan con los ojos vendados ya que ignoran que ambiente ocurrirá. La certidumbre y certeza es casi imposible en el mundo de la gerencia y la dirección de negocios pues implica que los administradores saben lo que deben de hacer de antemano. Todo está dado y es cosa de elegir la mejor opción. Otra aplicación de la estadística, se da en el campo de los procesos de control de calidad de los productos y servicios en el que ayuda a mejorar los procesos en la línea de producción ahorrando tiempo y dinero en beneficio del consumidor y de la competitividad de la empresa.

1.7. Administración en el mundo antiguo, moderno y contemporáneo

La administración en el mundo antiguo.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en China, Egipto, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

China

Esta cultura sobresalió basándose en el comercio y en la especialización del trabajo para lograr mayor eficiencia. El trabajo organizado hizo posible la construcción de la gran muralla china. Los chinos usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de Administración, la existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto. Los emperadores se percataron del valor de un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio. Como resultado, los consejeros o la asesoría, como se llama hoy, llegaron a ser parte integral del gobierno chino. Debido a esto, cuando TaiChai (1753- 1721 a.C.), emperador joven, pasó por alto repetidamente la opinión de los consejeros, el primer ministro lo depuso por tres años. Cuando prometió respetar los consejos de sus asesores se le permitió volver a su puesto. Hoy rara vez los asesores pueden obligar a un superior a seguir su consejo. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las organizaciones modernas tengan asesoría demuestra que muchos gerentes estiman la asesoría tanto como los emperadores de la antigua china.

Administración egipcia

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esa pirámide refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión. Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitiva y no creaba excedentes que arrojara sus productos, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades. Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Siria, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía. Los papiros egipcios que datan, probablemente de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia política en el Antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos que algunos conceptos prevalecen aún. Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia. Platón. Analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra La república, expone la forma

democrática del gobierno y de administración de los negocios públicos. Aristóteles. Nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración, distingue las tres formas de administración pública; la monarquía, la aristocracia y la democracia. Pericles. Nos da uno de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

Roma

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios. Roma tuvo tres periodos: 1. La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos, 2. La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo, y 3. La caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización. La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado. Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado, de esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos, los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. Roma clasifica a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado, semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos, y privadas: Las que eran manejadas por civiles.

Administración moderna

En esta época, se implementaron herramientas que a continuación se describen brevemente.

- ⊕ **Kaizen (Mejora Continua):** Es una filosofía de trabajo japonesa, que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. La base milenaria de esta filosofía es: "¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!". Las empresas que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales del Kaizen, están firmemente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

- ⊕ **Calidad total:** Es una estrategia de gestión implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.
- ⊕ **Empowerment:** Traduce algo así como "Empoderamiento" y es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable (más información). Los líderes que hacen uso del empowerment, delegan poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.
- ⊕ **Downsizing:** Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del Downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.
- ⊕ **Coaching:** Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones. A través del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más efectivos en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas. La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach y la persona que recibe el proceso se le denomina coachee. Los coach hacen usos de técnicas de entrenamiento que incluyen charlas motivacionales, seminarios, talleres, juegos y prácticas supervisadas.
- ⊕ **Just in time:** Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y hace referencia a una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.
- ⊕ **Outsourcing:** También conocida como "Subcontratación" o "Tercerización" y consiste en la contratación de una agencia externa para que se encargue de operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. La esencia de esta herramienta es permitirles a las empresas enfocarse en los procesos y actividades "Core" (claves o núcleo)

de su modelo de negocios mientras que una empresa tercera se encarga de las actividades secundarias y procesos de soporte.

- ⊕ **Kanban:** Es una herramienta que funciona como un sistema de información para controlar de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas. Gracias a estas herramientas las empresas japonesas han logrado gestionar y optimizar sus flujos de trabajo, logrando mayores niveles de productividad.
- ⊕ **Inteligencia emocional:** No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad. Desarrollar habilidades asociadas a la inteligencia emocional es sin duda algo fundamental para el gerente y líder empresarial moderno.
- ⊕ **Reingeniería:** Esta herramienta propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, tiene el objetivo de ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

Administración contemporánea

El estudio de la evolución del pensamiento administrativo, en la actualidad, nos muestra la base fundamental en que descansa la ciencia de la administración, ya se aplique al sector público o al privado. A pesar de que las teorías han sufrido una transformación radical y se siguen desarrollando, aún conservan en varios aspectos su validez original o bien ameritan su análisis histórico, por las proyecciones que tuvieron en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica. La administración contemporánea ha sido desarrollada mediante una serie de teorías que buscan mejorar la productividad en las empresas. Se trata de un concepto que procede en gran medida del siglo XX. Sin embargo, las teorías sobre esta materia tienen sus antecedentes en pensadores anteriores, especialmente los que surgieron a partir de la Revolución Industrial. La ciencia de la administración tiene como objetivo la mejora de los métodos de producción mediante una gestión más eficaz de los recursos. Durante muchas décadas, la industria estaba dotada de una administración bastante simple y muy jerárquica. Las condiciones laborales no solían tenerse en cuenta y apenas se estudiaba la manera de mejorar la vida de los trabajadores. Esta situación

comenzó a cambiar con la aparición de la administración científica, que trataba de aplicar el método de la ciencia a la mejora de la producción. En algunos aspectos, esta teoría empezó a tener en cuenta el bienestar de los trabajadores como factor importante en la producción. Desde ese momento se han sucedido varias teorías diferentes sobre la administración. En los últimos años, la aparición de las nuevas tecnologías de la información está suponiendo una gran revolución en todos los ámbitos laborales, lo que se está viendo reflejado en las obras de los teóricos.

1.8. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución

1.8.1. Enfoque clásico

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.



La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

1.8.2. Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes, a principios del siglo pasado, 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, 2010).

1.8.3. Teoría general de la administración (TGA)

El concepto teoría general de la administración (TGA) está formado por dos corrientes de estudio. La primera permite conocer todo lo relacionado al análisis de las organizaciones (entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos). La segunda se enfoca a la práctica profesional del administrador, examina los procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo. De acuerdo con Chiavenato, la TGA comenzó con el estudio de Taylor en su análisis de las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques, lo que ha permitido completar las cinco variables en que basa su estudio general:



Variables del estudio de la TGA

Hasta nuestros días, cada teoría busca enfatizar una de esas cinco variables. Por ejemplo, en sus investigaciones, Taylor consideró de gran relevancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización, y acentuó los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos. Al contrario, en los estudios de la corriente humanística lo técnico pasa a segundo plano y se da prioridad a las necesidades humanas y a la formación de grupos interactivos de trabajo. Y ya se están forjando teorías centradas en la administración por los valores y el estudio del capital intelectual, entre otras. Desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días, todas las teorías se consideran vigentes, no han desaparecido porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. El administrador debe conocerlas y manejarlas, de modo que tenga alternativas para cada situación. Por ejemplo, pensemos en las empresas actuales: sus talleres de montaje se administran con los mismos principios de la administración científica, pero en su estructura organizacional predominan los principios de la administración clásica y neoclásica; de la misma manera, su organización, como un todo, puede ser explicada a través de la teoría burocrática. Los supervisores se preparan desde los enfoques del humanismo y los gerentes lo hacen a partir de la teoría del comportamiento organizacional. Así, los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad.



Retos a enfrentar en el futuro de las organizaciones
Fuente: Chiavenato, 2014.

1.8.4. Enfoques cuantitativos

Se dé cuenta de ello o no, el administrador resuelve problemas y examina alternativas a través de la construcción o planteamiento de modelos. Éstos se consideran como representaciones de algo,

pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles (una gráfica, una serie de ecuaciones), y su importancia radica en que permiten manipular mediante simulación situaciones reales, complejas y difíciles. En este orden, un instrumento de gran valía son los modelos matemáticos, los cuales generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que ayudan al gerente en la toma de decisiones. La Escuela Matemática (cuántica, cuantitativa o de investigación de operaciones) es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores, pero se aborda por su tendencia amplia y cada vez va ganando más adeptos, sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días. Tiene antecedentes universales: en 1654, Pascal sentó las bases de la Teoría de la Probabilidad; y en 1801, Gauss publicó la Teoría del Número donde perfeccionó los estudios de Pascal. La toma de decisiones es realmente el punto central del enfoque cuantitativo, es decir, de la Teoría Matemática, y se puede abordar desde el proceso o desde el problema. En el primer caso, se analiza primordialmente el proceso de decisión (en cierta forma no alude a los procedimientos en uso; su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión).

1.8.5. Enfoques cualitativos

Escuela de las Relaciones Humanas

Con las investigaciones y experimentos de los esposos Gilbreth, este periodo científico y netamente técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. En sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (the best way), incluyeron aspectos de la Psicología Industrial; así, no sólo mejoraron los procedimientos laborales, sino también evitaron al máximo la fatiga humana y minimizaron los riesgos de trabajo. Este cambio de paradigma de la administración científica dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente empresariales. Entonces se creó una corriente del pensamiento administrativo, la escuela de las Relaciones Humanas, que considera al individuo como el recurso más importante de la organización. A partir de esta nueva óptica, comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones, con el fin de observar las conductas y el comportamiento del trabajador, primero en grupo y más tarde de manera individual. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos de los autores que sobresalen en esta época. El experimento que identifica esta corriente fue realizado por Elton Mayo en la Western Electric. En principio, el objetivo del trabajo era definir la relación entre factores físicos y productividad, pero los resultados fueron más allá de las expectativas: hallaron un elemento inusual y poco aceptable en esos momentos: el factor psicológico. A partir de esto, Mayo realizó cuatro experimentos más con el propósito de observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo, así como las respuestas

de los mismos ante diferentes estímulos, desde los materiales (luz interna en los talleres), hasta otros como aumentar o disminuir descansos y recortar jornadas laborales. Kurt Lewin, otro de los autores renombrados de esta corriente, estudió la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio (investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones). Es un puente en la historia del pensamiento administrativo entre la escuela de las Relaciones Humanas y la Estructuralista. Con su visión del Gestalt, propuso que la persona debe analizar sus pensamientos y acciones en un contexto grupal y no individual, y así resolver muchas dudas de su entorno.

Escuela Empírica

Es un modelo que analiza la gestión a través de la experiencia. Como un estudio de la práctica, crea una generalización, pero habitualmente como un medio para enseñar la experiencia al profesional o al estudiante. Es la escuela administrativa que busca conseguir los resultados deseados a través de la aplicación de un esquema adquirido de ejemplos que ya han sido comprobados y su éxito se puede confirmar. Las empresas que aplican la escuela empírica de administración poseen sus objetivos generales establecidos claramente desde el inicio, consagran tiempo a observar otras compañías con logros y metas equivalentes a los buscados, estudian los resultados y analizan sus métodos. Actualmente, la mayoría de las compañías usan la escuela empírica en conjunto con la escuela moderna y la clásica, debido a que los antecedentes similares y el profundo conocimiento de la empresa pueden mejorar la toma de decisiones y la actividad gerencial. Los practicantes de esta escuela formulan lecciones y principios de experiencias pasadas de administración y las utilizan como guías para sus acciones futuras. Esta escuela de pensamiento considera la gestión como el estudio de la experiencia. Al analizar las experiencias de los gerentes exitosos o los errores de los gerentes deficientes de los casos de estudio, de alguna manera se aprende a gerenciar. Esta escuela considera la administración como una serie de decisiones y el análisis de las decisiones como el centro de la administración. En la actualidad la mayoría de empresas utilizan teorías empíricas en combinación con teorías de la escuela clásica y moderna, motivado a que el conocimiento profundo de la empresa y antecedentes similares pueden mejorar la actividad gerencial y la toma de decisiones, la gran negativa de usar este método aislado se debe a la privación de la posibilidad de los cambios y la innovación, tanto así que se puede afirmar que la administración empírica no tiene cabida en el mundo empresarial actual, que apuesta a la innovación, los cambio, el progreso, el emprendimiento, las nuevas ideas, etc.

Escuela Estructuralista

Los antecedentes de esta corriente se encuentran en la aplicación de la Sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad auto sostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno. Esta visión cambió favorablemente con la aparición de la escuela Estructuralista. En este marco, una de las aportaciones más importantes fue concebir a la organización como un ente influido por las demás organizaciones que hay a su alrededor, sin importar la clase o giro que representen. Sus autores destacados, Amitai Etzioni y Renate Mayntz, analizan la organización a través de factores internos, como autoridad, poder y comunicación. La escuela estructuralista de la administración es un tipo de modelo para conformar estructuras organizacionales. Se distingue de las estructuras tradicionales y de las carismáticas. La teoría de esta escuela propone que una organización idealmente debería consistir en un grupo de personas organizadas en una estructura jerárquica y guiada por la toma de decisiones racionales y legales. La escuela estructuralista de la administración tiene dos elementos esenciales. Primero, implica estructurar una organización en una jerarquía. Segundo, estipula que la organización y sus miembros deben ser gobernados por leyes claramente definidas, racionales y legales. Cada elemento ayuda a que la organización pueda alcanzar sus metas. Se puede decir que una administración es burocrática por naturaleza, siempre y cuando exista una jerarquía de autoridad, una separación por departamentos de las labores y un conjunto establecido de políticas y reglas. El estudio de la burocracia se origina del trabajo de Max Weber, un economista político e historiador. Weber estableció seis características de este modelo, distintas pero interrelacionadas.

Escuela de Sistemas

Surgió con los trabajos de Ludwig Von Bertalanffy, publicados a mediados del siglo XX, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes. Comprender la organización como un todo es tarea de un análisis sistémico, por eso la Teoría General de Sistemas (TGS) es fundamental en el pensamiento administrativo. Un sistema es concebido como el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes encaminados al logro de un objetivo en común. Los sistemas se clasifican de acuerdo con los criterios siguientes:

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

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

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

Neohumanorrelacionismo

En su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato afirma que el Neohumanorrelacionismo (llamado también Teoría del Comportamiento o Behaviorista) es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional. Esta corriente surgió al final de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifestó como una oposición fuerte a la Teoría Clásica y a la Teoría de las Relaciones Humanas (a la que juzgó como acción romántica de los problemas formales dentro de la organización). Los orígenes de esta propuesta están fuertemente ligados con los aportes de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como con las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*El grupo humano*). Esta nueva corriente pone el más fuerte énfasis de las ciencias de la conducta (Psicología Organizacional) en la teoría administrativa, así como en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. Las ciencias del

comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa. Trabajan con los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, capaz de comunicarse y con un sistema psíquico. El hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también competir cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros, por tanto, los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes. Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, lo que conlleva el análisis sobre la motivación humana. Precisamente la motivación humana es uno de los temas centrales del Neohumanorrelacionismo. Considera que es primordial elaborar un estudio sobre las necesidades. El ser humano está inmerso en un sinnúmero de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan su comportamiento en dirección a ciertos objetivos personales; pero las satisface parcialmente, porque siempre encontrará nuevas necesidades. Esto lo convierte en un ser insatisfecho, ávido de éxito, poder y realización. De aquí la importancia que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las entidades. A continuación, presentamos la propuesta de los principales exponentes de esta corriente:

Abraham Maslow

Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana. En su obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades (necesidad es un estado de desequilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando se da cuenta que carece de algo). En su teoría, Maslow plantea una jerarquía de necesidades humanas organizadas por niveles en orden de importancia e influencia, como una pirámide. En la base se encuentran las fisiológicas o inferiores; y en la cima, las de autorrealización o elevadas.

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

y autonomía. Si no resuelven estas necesidades, el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.

- e) **De autorrealización.** Son las más elevadas y se hallan en la cima de la pirámide. El individuo se pone retos en todo lo que emprende; la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son sus cartas de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Pero cuando no encuentra su autorrealización, se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas y conflictivo en todos los ámbitos, tanto en la familia como en su trabajo.

Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo. Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación, siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos. Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, incluso pueden regresar de un nivel superior a uno completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo: el individuo de pronto se siente amenazado y retorna al nivel de seguridad, desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral. Hay críticas de toda índole a esta teoría. Por ejemplo, Maslow no precisó a qué nivel pertenece el dinero como incentivo. El papel que juega es variable, ya que algunos lo consideran elemental para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas; en cambio, otros lo relacionan con la autorrealización. Así, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, representa el medio para satisfacer ese anhelo. Pero es innegable que su teoría fue tan importante e instructiva para los administradores, que a través de ella determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana; y conocen las condiciones que deben cumplir para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

Frederick Herzberg

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

- 1) **Factores higiénicos.** Llamados también factores extrínsecos, se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona: abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Están fuera del control del trabajador, ya que son administrados y decididos por la empresa: el salario, beneficios sociales, dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción; y cuando lo hacen, no logran sostenerla por mucho tiempo. En cambio, si son precarios, provocan insatisfacción.
- 2) **Factores motivacionales.** Conocidos también como intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el trabajador. Los controla la persona, puesto que atañen a lo que hace o desempeña. Involucran los sentimientos concernientes al crecimiento individual, responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización. Cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas; si son precarios, los evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo se les denomina factores de satisfacción. Tradicionalmente, las tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender principios de eficiencia y economía, pero han suprimido los retos y oportunidades para la creatividad individual. De modo que pierden el significado psicológico para quien los ejecuta, y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía y desinterés, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Ante esto, para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y por ende sea más creativo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo”. Éste consiste en sustituir las tareas más simples y elementales del cargo con tareas más complejas; ofrece condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento individual. Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen el autor supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción, pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además, no considera la individualidad de los factores: un mismo factor puede producir insatisfacción en una persona, y en otra satisfacción. Con todo, su propuesta ha ampliado el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

Douglas McGregor

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

humano, considerando al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (lo nombré Teoría Y). Ambas tendencias provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

Teoría X

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

- a) Por naturaleza, el hombre es indolente y perezoso; le desagrada el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- b) El hombre tiene falta de ambición, no le gusta asumir responsabilidades, es dependiente y prefiere ser dirigido. Desea ante todo seguridad.
- c) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- d) Es incapaz de autocontrolarse, por lo que necesita control de la dirección, regularmente bajo amenazas y castigos.

Este enfoque refleja un estilo de dirección duro, rígido y autocrático que supone a las personas como meros recursos o medios de producción. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con esquemas y estándares; se limitarán a los objetivos de la empresa y dejarán pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida. Es un ejemplo clásico del taylorismo: la dirección creará todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego; no aceptará sugerencia alguna, ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo. El trabajador se acostumbrará a ser dirigido y toda la responsabilidad la tendrá siempre la dirección. El salario será el único estímulo válido, pues prevalece un ambiente de desconfianza, vigilancia y control; si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.

Teoría Y

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

- a) No esquivas sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral, natural como descansar o jugar.
- b) No es por naturaleza pasiva o resistente a las necesidades de la empresa; sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras organizaciones.

- c) Tiene motivación básica, potencial de desarrollo y estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos son importantes para que logre objetivos tanto organizacionales como personales.
- d) Posee un alto grado de creatividad e imaginación, producto no sólo de un individuo independiente o auto controlado, sino de una organización consciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, no sólo en el ámbito lucrativo, sino también en el desarrollo de su factor humano, ya que propone, como lo analizamos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático y basado en valores humanos y sociales. Plantea una administración por objetivos que realza la iniciativa individual y crea oportunidades de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas.

1.8.6. Autores latinoamericanos y mexicanos

Idalberto Chiavenato

Por sus aportaciones a la administración y recursos humanos, este autor brasileño es uno de los más conocidos y respetados en estas áreas. Impartió sus teorías en diversas universidades y escribió más de veinte libros, entre los que destacan aproximadamente doce de administración, y artículos publicados en revistas reconocidas, razón por la cual recibió varios premios y distinciones. Sus aportaciones se enfocan a la recopilación de teorías de la administración, a las que examina a partir de sus características, aplicaciones y críticas, ventajas y desventajas. Algunas de sus publicaciones: *Iniciación a la administración general* (1999), *Teoría general de la administración* (2001), *Desempeño humano en las empresas* (2002), *Teoría general de la administración vol. 2* (2002), *Construcción de talentos: las nuevas herramientas de la gestión de personas* (2002), *Carrera y competencia, administración de recursos humanos, remuneración, beneficios y relaciones de trabajo: nuevos paradigmas y administración estratégica* (2003). Otras que publicó entre 2004 y 2005 (algunas de ellas actualizaciones de obras anteriores): *Introducción a la teoría general de la administración*, *Recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, *Introducción a la teoría general de la administración*, *Administración en los nuevos tiempos*, *Planeación, reclutamiento y selección de personal*, *Dando alas al espíritu emprendedor*, *Planeación estratégica*, *Gestión de personas*, *Administración de la producción: un abordaje introductorio*, *Administración de ventas: un abordaje introductorio*, *Administración financiera: un abordaje introductorio*, *Administración de materiales: un abordaje introductorio* y *Comportamiento organizacional*.

Bernardo Kliksberg

Investigador argentino que ha contribuido a la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica. Ha publicado diversos trabajos, entre los que destaca Administración, subdesarrollo, y estrangulamiento tecnológico (Rodríguez, 2003, p. 175). Sus temas se enfocan a la pobreza en Latinoamérica y a criticar la administración y los errores que se comenten al estudiar empresas, pues afirma que se ha entendido que éstas sólo están destinadas a “maximizar la eficiencia y rentabilidad”, es decir, se parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre. Hay, además, un “ciego empirismo” (se prepondera la experiencia directa como fuente de conocimiento) y una inclinación a generalizar los resultados de las observaciones recogidas en el marco de determinadas experiencias, sin considerar que carecen de potencial para predecir (Claude, 2005, p. 266). Asimismo, sostiene que las organizaciones deben estudiarse desde enfoques interdisciplinarios: fenómenos psicológicos, económicos, jurídicos, etc., pues hay autores que critican los métodos tradicionales, más no han logrado producir una teoría adecuada que englobe todas las variables de la administración.

Carlos Dávila Ladrón de Guevara

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

Enrique Oligastri U.

Profesor y director de investigación del programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes (Bogotá), este colombiano también ha escrito una importante obra en la que destacan libros de texto e investigación: “Una introducción a la negociación internacional, La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Gerencia japonesa y círculos de participación y Manual de planeación estratégica.” Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural. Explica cómo en Latinoamérica se tienen patrones de negociación semejantes (es decir, comportamientos, conceptos, expectativas y valores de las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses en la cual hay conflicto, pero también intereses comunes) (Claude, 2005, p. 268). También aborda temas sobre liderazgo y estructuras administrativas, la función del director empresarial y la clasificación de las empresas.

Autores mexicanos

Actualmente, el país cuenta con investigadores de la administración e instituciones superiores dedicadas a su enseñanza y a vincularla con nuestra realidad nacional. Destacan nombres como el de Fernando Arias Galicia, quien ha desarrollado un excelente trabajo en la investigación de posgrado y ha publicado algunos textos en el área de recursos humanos: Administración de recursos humanos, Introducción a la investigación en las ciencias de la administración y el comportamiento y Elementos de matemáticas para las ciencias de la administración. También tenemos a Gustavo Velázquez Mastretta, profesor de la FCA-UNAM, autor de Administración de sistemas de producción y Técnicas de administración de la producción. Actualmente, se ha centrado en el desarrollo de los valores y la filosofía de la administración. Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña H. también han sobresalido por el estudio de la organización desde el punto de vista sociológico. En su libro Mito y poder en las organizaciones, analizan críticamente al poder en las organizaciones modernas. Por su parte, desde hace más de dos décadas, Sergio Hernández y Rodríguez han trabajado en obras que permiten al administrador comprender de manera sencilla y acorde con las tecnologías actuales los contenidos de la administración en general. Por ejemplo, en Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, reflexiona sobre la ciencia administrativa desde sus orígenes, definición y corrientes más representativas, y hace un análisis detallado del proceso administrativo. Actualmente, se dedica a promover nuevos valores académicos en la producción literaria. Así, podríamos seguir mencionando a muchos otros autores mexicanos que nos han permitido conocer el mundo de la administración contemporánea, pero destacamos a los siguientes:

Agustín Reyes Ponce

Licenciado en Derecho por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y fundador de la carrera de Administración en la UNAM. Doctor Honoris Causa en el área de Administración por parte de la Universidad Iberoamericana (1981), en donde fundó algunas carreras y fue director. Se desempeñó como asesor de la COPARMEX y catedrático de la FCA-UNAM y del IPN. Publicó diversos trabajos, entre los que destacan Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos, El administrador de empresas, ¿qué hace? y Administración de empresas. Es uno de los autores más reconocidos en el área de la administración pública y privada, y sus trabajos son producto de sus investigaciones sobre empresas y casos en México. Definió la administración como un “conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (Claude, 2005, p. 269). Aporta una serie de características referentes a la administración. Reyes Ponce también definió su propio modelo de proceso administrativo en dos etapas: mecánica o estática, que engloba previsión, planeación y organización; y dinámica, en la que considera la integración de recursos humanos, dirección y

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

Isaac Guzmán Valdivia

Aborda de manera original los temas de la administración. Al igual que Reyes Ponce, es pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Define la administración como una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. Ciencia porque se enfoca al conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia; y sigue los principios de universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica. Y tiene una dimensión práctica porque su propósito es encauzar la actuación del hombre (Claude, 2005, p. 269). Además, afirma que la administración es un medio, no un fin, y los administradores son un grupo de dirigentes; y argumenta la importancia de la iniciativa privada. Publicaciones: La elevación del nivel de vida de nuestra población, La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores, Alza en los índices de productividad, Impulso al progreso tecnológico y Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.

José Antonio Fernández Arenas

Se graduó como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración), en la cual fungió más tarde como director. Escribió sobre administración, auditoría administrativa e historia de la administración, en publicaciones como Auditoría administrativa, Principios administrativos y Elementos de administración. Define la administración como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Barajas, 2005, p. 166). Y divide al proceso administrativo en tres etapas: planeación (alfa), implementación y control (omega).

Miguel F. Duhalt Krauss

Escribió sobre temas de administración pública, el desarrollo en México y técnicas de comunicación administrativa. Su aporte principal es sobre la elaboración de los manuales de procedimientos como documentos indispensables de la organización administrativa en las oficinas (aunque se enfocó a las organizaciones públicas, sus técnicas pueden aplicarse al sector privado). Su obra conforma una especie de guía didáctica en la que establece, paso a paso, la elaboración de manuales que pueden ser utilizados por empleados de oficinas, profesores o estudiantes interesados en aprender.

1.9. Administración pública y privada

Cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo tipo privado, estamos en la administración privada. Para poder discernir una de la otra es necesario tomar en consideración que tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración:

Privada

- ✓ No existe una intervención directa de una autoridad soberana.
- ✓ Todo se deriva en la capacidad de convencer y entusiasmar.
- ✓ Un beneficio particular.
- ✓ La fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado tácitamente un convenio, contrato, etc. El acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato, está garantizada y se funde en la ley.

Pública.

- ✓ Se considera de orden público porque interviene en ella una autoridad soberana.
- ✓ Compulsión sobre las personas.
- ✓ Un bien social.
- ✓ Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos.

1.10. Ética y valores en la administración

La ética, tal como lo menciona el maestro Jesús Octavio Muñoz Jiménez, no es concebida como un catecismo o un código estático de normas, sino que va más allá de la literatura: pretende crear un estilo propositivo de vida tanto en el trabajo como fuera de éste. Este autor, en su guía de estudio Seminario de ética de los negocios, aborda puntos interesantes y nos dice que el carácter ético

individual y social (ethos) nos orienta al cambio de condiciones en nuestra manera de actuar, es decir, va de la toma de decisiones a la toma de responsabilidades. Precisamente, son estas últimas las que nos hacen ver nuestros alcances y limitaciones, los valores realizados, los resultados de nuestras acciones y, sobre todo, la razón de ser de lo que decimos que somos: profesionales y no solamente profesionistas. La responsabilidad social de los administradores, contadores y otros profesionistas logra su madurez profesional cuando éstos equilibran la dualidad yo-otro y han puesto sus ojos en el servicio al cliente, así como en los beneficios que su empresa otorga a una comunidad y, en justa respuesta, “lo mejor viene por añadidura” para aquellas organizaciones que ya llevan ventaja en sus acciones sociales. No obstante, hay empresas que se mantienen al margen del “valor agregado” de sus productos y/o servicios; o sea, aquellas que sólo quieren recibir en lugar de otorgar un beneficio social. Es muy importante contar con un código de ética empresarial o profesional, ya que nos permite conocer cuáles son los lineamientos de cualquier profesionista en su tarea con la sociedad y demás organizaciones.

1.1.1. Competitividad y administración

Entendemos por Competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Desde el punto de vista netamente Económico se puede afirmar que la competitividad es la comprensión productiva de una industria, el nivel por el cual las empresas se encuentran al mismo nivel que su competencia más directa y cercana, el hecho de que una organización se encuentre a un mismo nivel con la competencia y además se pueda sostener con ese nivel en un mercado la hace Fuertemente competitiva en la economía.

En la administración la competitividad es un proceso que se gana por el simple hecho de ser productivos con el entorno, es decir que una parte de la competitividad es la “Productividad”, y el otro componente es la “Productividad del entorno”, para ser competitivo se requiere ser productivo y además “utilizar con inteligencia los recursos” del ambiente externo, lo que en otras palabras se puede expresar como la administración optima interna y del ambiente de la organización. El hecho de controlar y gestionar los recursos del entorno, aprecia a la empresa en el buen uso de sus fuentes de trabajo y el aprovechamiento de las oportunidades que le proporciona el entorno, de esta manera la empresa puede llegar a ser líder en el mercado. La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa esté alcanzado, o bien el nivel

en que se encuentre. Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen:

Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmarking al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra

disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

1.12. La administración en México y en el entorno global

En México vivimos en un mosaico de economías: desde las más primitivas en áreas geográficas muy apartadas, hasta aquéllas en las que se han implantado las más avanzadas experiencias administrativas a nivel mundial. Además de ser universal, actualmente es considerada como una necesidad básica, de supervivencia. Toda sociedad demanda estabilidad y orden, por lo tanto, necesita administrar sus recursos y coordinar su esfuerzo colectivo para lograr sus fines. Realizar un estudio de la administración mexicana supone estudiar las organizaciones nacionales y entender sus diferencias respecto a otras culturas, ya que cada país define un estilo de organización, de producción, de comercialización e incluso de trabajo. Sólo si conocemos nuestros hábitos y costumbres, podemos mejorar y crecer, no como otros países, sino de acuerdo con nuestras necesidades. Si un país con nuestras características desea salir del subdesarrollo, no lo hará imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo sus potencialidades y limitaciones, y con ello generará modelos adecuados a sus ambiciones.

México es un país rico, cuyos recursos naturales y humanos son enormes, que ha tenido cientos de oportunidades para convertirse en potencia. Entonces, cabe preguntarse: ¿por qué nunca hemos aprovechado estas oportunidades de desarrollo?, ¿por qué la impunidad y la corrupción, entre otras características negativas, son las noticias del día?, ¿por qué somos impuntuales y nepotistas en nuestras empresas?, ¿cuál es la razón de tanta burocracia en nuestras empresas públicas? Hay muchas preguntas sin respuesta definitiva y sin solución. No obstante, éste ha sido el estilo de administración pública y privada que ha caracterizado internacionalmente a nuestro país. Estas cuestiones, sin duda, tienen una raíz social y cultural.

Ahora bien, entre las realidades contextuales de las empresas mexicanas encontramos las siguientes características: a) La dependencia tecnológica y la importación de insumos, b) El continuo estrechamiento del mercado interno, c) El uso parcial de la capacidad instalada en la industria, el creciente estancamiento agrario, d) La política individualista, e) La insuficiente infraestructura. Y, por si todo esto fuera poco, un gobierno paternalista, corrupto, insaciable cobrador de impuestos y con escasa aceptación pública y empresarial. Así, poco se ha hecho por mejorar la posición competitiva del país en el ámbito internacional. Nuestro país apenas se está iniciando en las etapas críticas y creativas (de la adopción y adaptación, a la producción de conocimiento propio). En

América Latina, la educación de los administradores se introdujo por primera vez en Brasil, México y Colombia. La influencia estadounidense se descubre tanto en los métodos educativos como en la bibliografía. El retraso de México se debe a la existencia de una economía todavía agrícola, la concentración del poder económico en pocas familias y el reforzamiento del control familiar en las organizaciones económicas.

El talento administrativo se ha obtenido de fuentes familiares, lo que ha obstaculizado el desarrollo de los profesionales de la administración. México tiene un proyecto económico de enormes dimensiones: modernizar, desarrollar y hacer competitivas al 98% de sus empresas o, mejor dicho, a cerca de millón y medio de empresas micro, pequeñas y medianas que en la mayor parte de los casos se encuentran lejos de los objetivos de modernización económica del programa de gobierno.

Los objetivos de la administración mexicana tienden a la búsqueda de un cambio saludable. Urge ampliar la base de poder y la comunicación en las organizaciones, “achatando” estas últimas para favorecer la participación y, sobre todo, buscando medios apropiados a la cultura para elevar la calidad y la productividad de las organizaciones. Los empresarios y administradores de las organizaciones tradicionales empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración, a fin de abatir sus costosas e ineficientes burocracias.

Actualmente, la teoría organizacional mexicana ha permitido la entrada a nuevas corrientes administrativas, tales como la reingeniería, el outsourcing, Jamming, downsizing y muchas otras corrientes.

Con la globalización es necesario administrar las organizaciones en forma diferente. La globalización de la economía ha implicado un proceso de integración de naciones, compañías, sectores empresariales y sociedad. Siempre han existido empresas internacionales, pero en la actualidad una actividad económica sin precedente ha creado alianzas estratégicas globales. La globalización ha originado procesos de integración económica como la Comunidad Económica Europea y el Tratado de Libre Comercio, por lo cual los productos y las empresas nacionales tienden a desaparecer y a formar parte de la red económica global. Esto obliga a las empresas y gerentes a:

- ✓ Ser más competitivos.
- ✓ Operar con calidad de clase mundial.
- ✓ Capacitar cada vez más al capital humano.
- ✓ Aplicar estrategias diferentes de administración.
- ✓ Cambiar y adaptar estilos de gestión y dirección.
- ✓ Mayores conocimientos de nuevas tecnologías.

UNIDAD II. El proceso administrativo y las áreas funcionales

2.1. La Eficacia y eficiencia en el accionar organizacional

La eficacia y la eficiencia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de la eficiencia es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos. La diferencia entre eficacia y eficiencia radica en que en términos de eficiencia el foco de análisis se concentra en la búsqueda de los medios, los métodos y los procedimientos a emplear para asegurar la mejor utilización posible de los recursos, es decir, los estudios de la eficiencia se centran en cuál es la manera de hacer las cosas para promover el empleo más racional posible de estos recursos disponibles. Estas dos dimensiones del accionar organizacional deben ser de preocupación simultánea por parte de los directivos. Este debe procurar mayores grados de excelencia en el accionar organizacional, lo que implicaría que sea eficaz y eficiente.

2.2. Concepto de proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración. Es decir, los gerentes pueden aplicar el proceso sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión. El proceso administrativo responde a una necesidad básica: delimitar en fases o etapas todo el procedimiento de las tareas de un administrador.

2.3. Fases del proceso administrativo

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

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

Autores y modelos de proceso administrativo

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



Fases del proceso administrativo



2.4. Planeación

2.4.1. Concepto, importancia y principios

Concepto

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

Importancia

La importancia de la planeación radica en que es básica para cualquier organismo social. Es pieza fundamental para las subsecuentes etapas; de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar. Tiene como propósito el establecimiento de acciones tendientes a decidir dónde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y humanos), qué estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, cómo se van a coordinar las funciones para una mejor optimización de los recursos.

Principios

Los principios pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales; deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo. Según Münch (2010, p. 28), presentan las siguientes características.

PRINCIPIO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables.
Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. Es incorrecto considerar datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad	Cuando se elabora un plan, conviene establecer con anticipación un margen de holgura, a fin de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.
Unidad	Todo programa debe estar sujeto al plan general de la organización. Es decir, todos los planes deben estar coordinados, integrados y en equilibrio, para alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo.

Principios de la planeación

2.4.2. Elementos

- **Propósitos.** En la definición de previsión, también podemos considerar los propósitos y premisas. Los primeros son la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social (a donde aspira llegar); son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Y las premisas son supuestos que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan; se clasifican en internas y externas.
- **Objetivos.** Son declaraciones generales que describen los resultados que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de pasos planeados y medidos (basados en la capacidad de la entidad y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y deseos de la dirección. Las metas son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un periodo específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un momento particular. El objetivo general debe abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo.
- **Estrategias.** “La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de las premisas de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”; es la línea a seguir o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y establece la secuencia de las acciones a realizar. Es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección.
- **Planes.** Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para realizar algo. También puede definirse como “un diseño en donde se detalla lo que se efectuará en el futuro, con las indicaciones necesarias para ejecutarlo”. Para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. Igualmente, se deben considerar los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución de los mismos, pero tener un costo alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable.
- **Programas.** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Habitualmente, se apoyan en presupuestos. Son la calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación con estimación de costos

en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales. Además, especifican los recursos a utilizar: financieros, técnicos y humanos; y pueden contener otros (llamados subprogramas). Para establecer un programa, deben respetarse los objetivos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, qué y cómo se hará, y cuánto le costará a la empresa.

- **Proyectos.** Son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. De acuerdo con la ISO 9000, el proyecto es un proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, con base en ciertos requisitos específicos, limitaciones en tiempo, costo y recursos (Hernández, 2008). Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos del mismo, su viabilidad, recursos a utilizar, implicaciones legales que se puedan generar y los responsables de ejecutarlo.
- **Políticas.** Son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción. La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente, y ayudan a lograr el objetivo. No debemos confundir las políticas con las reglas, ya que éstas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra (generalmente, su violación se sanciona; por ejemplo, el pago de impuestos a través de Hacienda); en cambio, las políticas son flexibles, pueden darse incluso por un periodo y después cambiar, de acuerdo con la dirección que se encuentre administrando. Sin políticas los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido.
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y secuencia de actividades a seguir en la realización de un trabajo repetitivo. Para que cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización; después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles; pueden ser para producir o vender un artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio.
- **Presupuesto.** Los presupuestos son los planes de una organización, expresados en términos monetarios por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar. Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que, con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

2.4.3. Herramientas y técnicas

Las herramientas de planeación se dividen en tres rubros:

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

Otras técnicas y herramientas:

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

Ejemplos

1. Gráfica de Gantt

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

2. Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT)

Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contienen actividades cortas o secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades, para establecer una relación entre ellas, es necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como el PERT (Program Evaluation and Review Technique) y la ruta crítica o CPM (Critical Path Method).

Actividad	Enero				Febrero			Marzo				Abril				Mayo			Junio				
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	
1.-Planeacion de proyectos	█				█																		
2.-Abastecimiento de los materiales							█																
3.-Fabricacion con las palabras							█	█															
4.-Supervicion y control de calidad													█										
5.-Promocion																				█			

Ejemplo de gráfica de Gantt

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

2.5. Organización

2.5.1. Concepto, importancia y principios

Concepto

Reyes Ponce afirma que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Para Münch es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social. En resumen: La organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar por cada individuo y la relación entre las mismas, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos. ¿Cómo se va hacer? A cada grupo de tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye la delegación) para supervisar lo realizado por los subordinados. También se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y verticales (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Importancia

La importancia de la organización como segunda etapa del proceso administrativo radica en que se encarga nada más y nada menos del diseño de las estructuras formalizadas de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se definen las relaciones, jerarquías y niveles de autoridad, según los objetivos que se establecieron en la planeación. Es decir, identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas. Es un medio para establecer la mejora encaminada al logro de los objetivos, ya que suministra los recursos para que las actividades puedan desempeñarse correctamente; asimismo, agiliza los procesos con eficiencia y eficacia, lo que repercute en bajar los costos e incrementando la productividad, sin duplicar esfuerzos, delimitando funciones y responsabilidades, simplifica el trabajo.

Principios

Según Münch (2010, p. 76), son 10 los principios generales de la organización, que a su vez se incluyen en la división del trabajo, departamentalización y jerarquización.

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

2.5.2. Etapas

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas (elementos):

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Münch, 2010, p. 61). Requiere que se organicen las diferentes actividades considerando al personal con que se cuenta y estableciendo lineamientos a seguir para mantener orden en las decisiones. La división del trabajo ayuda a que el personal comience a especializarse en sus funciones y rinda más. Sin embargo, tiene como desventaja que las tareas se mecanizan, por eso, aunque la especialización es buena, es necesario que el personal conozca un poco de las funciones de sus compañeros; si no, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general.

Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (Münch, 2010, p. 62). Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen. La jerarquía se refleja en el organigrama: quienes se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se desciende, ésta se reduce. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables, y el tipo de autoridad (lineal, funcional o staff) de cada uno de ellos tendrá que definirse perfectamente.

Departamentalización

Es el agrupamiento de las actividades en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones. Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, debe dársele asimismo cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

Descripción de funciones o actividades

Cuando ya se han definido los niveles jerárquicos, así como las unidades o departamentos, a continuación y como último paso de la organización, hay que definir y clasificar de manera clara y sencilla las actividades que se desarrollarán justamente en cada unidad o departamento, respecto de los puestos de trabajo (el puesto se puede definir como una unidad de trabajo que es específica e impersonal, es decir, las funciones no están asociadas a la persona, sino al puesto, que define lo que debe hacerse y lo que se requiere para que alguien pueda ocuparlo). Para llevar a cabo la descripción de actividades o funciones, podemos auxiliarnos de técnicas como el análisis de puestos, cuadro de distribución de actividades, entre otras; lo que da como resultado el perfil del puesto.

Coordinación

Es una etapa que todo organismo debe cumplir para desarrollar cualquier tipo de trabajo, ya que es la que se encargará de armonizar el mismo. Es un complemento para la división del trabajo, en tanto busca conjuntar a todas las personas que realizan funciones diferentes pero relacionadas, para asegurarse que todas vayan encaminadas hacia el mismo objetivo organizacional. La coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. Coordinar es lograr la unidad de esfuerzos, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad. Entonces, como parte de la coordinación, es fundamental la comunicación. La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización.

2.5.3. Tipología

El tipo de estructura que elija una organización dependerá de diversos factores, como el giro, magnitud, tamaño, recursos, característica, etcétera. Los tipos más comunes se exponen a continuación.

Lineal o militar

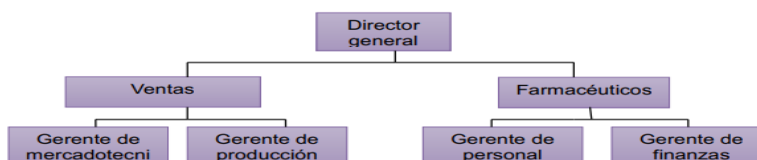
La autoridad y responsabilidad se concentran en una sola persona: cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente (encargado de distribuir las funciones), y éste las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las participa al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. En este caso, no hay especialización. Este modelo de estructuras se recomienda para empresas pequeñas; sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande.



. Modelo de organización lineal o militar

Organización funcional

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



Modelo de organización funcional o de Taylor

Organización lineo-funcional

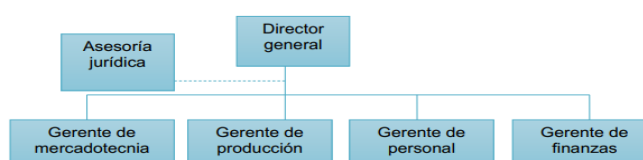
Combina los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas de ambas. Por ejemplo, en la primera es evidente la línea de mando (principio de unidad de mando), pero en la segunda se aprovecha la división del trabajo, que conduce a la especialización.



Modelo de organización lineo-funcional

Organización staff

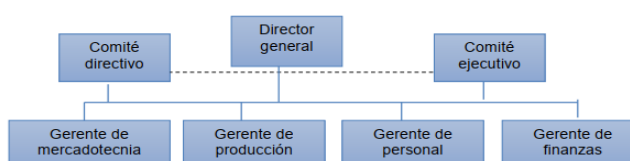
A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología las rebasa, necesitan especialistas que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, “aconsejen” de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y experiencias,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



Modelo de organización staff

Organización por comité

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



Modelo de organización por comités

Existen otras formas, como las multidivisional, propias de grandes empresas, donde tiene necesidad de subdividirse en unidades con base en productos, servicios, área geográfica, etcétera. El holding, compañías que están constituidas por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes; puede ser también una empresa de la que dependan unidades de

negocios. O la matricial, recomendada también para grandes empresas; es una combinación de distintos tipos de organización, la departamentalización de proyectos y la funcional (de funciones); existe un gerente funcional, pero otro se responsabiliza de los resultados de un proyecto, en el que puede participar personal de otras áreas.

2.5.4. Herramientas y técnicas

Organigramas

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

Manuales administrativos

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

Diagramas de procesos

Conocidos también como flujogramas, son una representación gráfica de las actividades que se realizan en una función. Permiten simplificar el trabajo, mejorar procesos, eliminar demoras, etcétera. Los diagramas de procesos son utilizados en los manuales de procedimientos.

Tipos de manuales que se utilizan en una organización

De objetivos y políticas	Conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y conozcan la actitud de la dirección.
Departamentales	Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa, y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
Del empleado o de bienvenida	Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto. Por lo regular, recogen la información más importante y de interés para los empleados al ingresar a la empresa.
De organización	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.
De procedimientos	Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo (gráficos para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento). Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.
De contenido múltiple	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversa índole.
De técnicas	Contienen los principios y técnicas de una actividad en especial.
De personal	También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o un departamento. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
De puestos	Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

Cuadros de distribución para el trabajo

Los cuadros de distribución para el trabajo de actividades sirven para delimitar las actividades de los puestos y, por ende, de los departamentos. Se analizan actividades, se elaboran listas de actividades o funciones y se distribuyen en el cuadro o formato, para realizar una correcta distribución de las cargas de trabajo (actividades y horas).

2.6. Dirección

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

responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, liderazgo y motivación.

2.6.1. Concepto, importancia y principios

Concepto

Consiste en guiar y conducir a los subordinados al logro de los objetivos. Esta fase considera a la parte humana de la administración y tiene como elementos importantes el liderazgo, con sus diferentes modelos, la motivación y sus teorías diversas; la comunicación vista como proceso, la toma de decisiones y naturalmente, su aplicación en las diversas áreas funcionales. Ver que se haga.

Importancia

La dirección es transcendental porque, aunque las demás etapas son importantes, en ésta se ejecuta todo lo planeado. Al dirigir, se aplican prácticamente todas las etapas del proceso administrativo; además de poner en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables, se impacta en la conducta y motivación de los empleados para que ellos realicen lo que se quiere, encaminado al logro de los objetivos organizacionales, lo que repercute en la productividad, pues se busca generar un mejor ambiente de trabajo. Su calidad es el reflejo de los objetivos y la eficiencia y eficacia de los sistemas de control.

Principios

Es necesario identificar los principios de la dirección, así como las teorías de la motivación y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

1. ***De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.*** Münch (2010, p. 115) asevera que para que el logro de los objetivos sea exitoso es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que de algún modo también satisfagan intereses personales. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.
2. ***Impersonalidad del mando.*** Todo el personal debe estar en el entendido que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.
3. ***Supervisión directa.*** Los jefes y subordinados deberán comunicarse constantemente para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

4. **De la vía jerárquica.** Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos. Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.
5. **Resolución del conflicto.** Los conflictos deben resolverse cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que permiten mejorar situaciones ya existentes.

2.6.2. Etapas

El proceso de dirección está constituido por las siguientes etapas (elementos); implica la ejecución de ciertas actividades o componentes administrativos, por medio de los cuales se lleva a cabo la acción de dirigir:

1. **Toma de decisiones.** La toma de decisiones está inmersa en todas las etapas del proceso administrativo. Es considerada la tarea central de la administración, ya que se trata de la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o director. Se puede definir de la siguiente manera: Es la elección de la mejor alternativa entre dos o más, para resolver un problema concreto.
2. **Motivación.** En general, consiste en conducir o impulsar la acción. Y en el contexto administrativo, es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos, ya que es por medio de ésta que se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad. La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.
3. **Comunicación.** La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas. es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.
4. **Liderazgo.** Es una función necesaria para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a

los demás para que adopten objetivos definidos. Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación.

- 5. Integración.** Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación. Para la etapa de integración, se vale de las siguientes etapas:



- 6. Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas partes para el buen cumplimiento de las actividades.

2.6.3. Herramientas y técnicas

Redes

Son parte integrante de la teoría de los grafos. El CPM y el PERT son gráficos de flechas, cuya finalidad es identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y costo proyectados.

Líneas de espera (teoría de colas)

Buscan la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas. Deben tener los siguientes elementos: Tiempo de espera de los clientes, número de clientes en la fila, razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.

Teoría de juegos

Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser abordados con esta teoría, a no ser que se cumplan las siguientes características: Se conoce el número de personas involucradas, se advierten plenamente las alternativas a seguir y, las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de esta dinámica.

Árboles de decisión

Son gráficos que muestran las soluciones alternas para resolver un problema. De acuerdo con Münch (2010), también existen:



2.7. Control

Consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. Debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes, y puede establecerse en diferentes etapas del trabajo. Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes. Por otro lado, las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido.

2.7.1. Concepto, objetivos y principios

Concepto

El control se define como: Un proceso mediante el cual se fijan estándares o normas de actuación que se formulan en la etapa de la planeación. Una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias con relación a lo planeado. ¿Cómo se ha hecho? La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o área en que se aplique,

así que también puede ser entendido como una función de la administración (proceso administrativo), junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

Importancia

El control es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados, y podemos verificar la situación real de la empresa y determinar si se está haciendo lo correcto. Es decir, controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Principios

De acuerdo con Münch (2010, p. 130), los principios del control son los siguientes:

Equilibrio	El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
De los objetivos	Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de éstos.
De la oportunidad	El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
De las desviaciones	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
Costeabilidad	Para lograr una reducción de costo dentro del control, es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
De excepción	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.
De la función controlada	La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

2.7.2. Factores que comprende el control

Considerado como parte final del proceso administrativo, el control ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

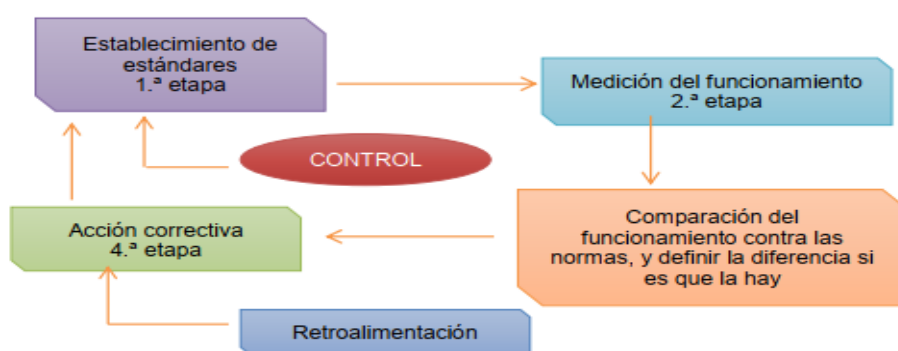
<p>A. Cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cantidad.</i> Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal. • <i>Tiempo.</i> Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades. • <i>Costo.</i> Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.
<p>B. Cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Calidad.</i> Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

2.7.3. Proceso de control básico

El proceso de control se establece de acuerdo con los siguientes pasos:

1. **Establecimiento de estándares.** Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.
2. **Medición de resultados.** Comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia, todo está bajo control.
3. **Corrección.** Si al medir los resultados éstos no cumplen con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
4. **Retroalimentación.** Para que el ciclo quede cubierto, es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global.

Según Rodríguez (1998, pp. 551-562), el proceso de control consta de cuatro etapas:



Proceso de control de acuerdo con Joaquín Rodríguez y Valencia

Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control; para ello tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa. Dentro del control, el concepto de norma es fundamental, por lo que es importante definirlo para una mejor comprensión a lo largo del tema. Norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Medición y detección de desviaciones

La medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos mediante la aplicación de unidades de medida previamente definidas para detectar

desviaciones (establecimiento de estándares). Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos; hay alternativas:

- A. Observación personal.** Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que solo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.
- B. Informes escritos.** Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos.
- C. Informes orales.** Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- D. Datos estadísticos.** Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar (lo que reduce tiempo y costo para la empresa), a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos. De esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.

Para medir, hay que comparar, y la comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego se debe distinguir un criterio para valorar qué tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible a la zona de trabajo. Mediante esta inspección, logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o ésta es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control. En caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y hacer una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Corrección

En esta fase, el responsable valora si la desviación es considerable y sale de los parámetros establecidos. De ser así, hay que tomar medidas correctivas para llegar a lo estimado y esperado; ésta es la fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos (analizar a qué se debe la desviación) para determinar qué tipo de acción se aplicará:

- A. Acción remediadora.** Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma, y evitar cambios de procesos, métodos y procedimientos.
- B. Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Al establecer medidas correctivas (sin acción no hay control), se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Retroalimentación

A través de la retroalimentación, se informa de los resultados y medidas correctivas que se establecieron. Es muy importante la calidad de la información, pues de ella dependerá la rapidez y grado en que se retroalimiente al sistema.

2.7.4. Tipos de control

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla (tipos de control).

- **Control previo (antes).** Para que funcione este tipo de control, se requiere que el encargado de aplicarlo tenga información precisa y oportuna, debido a que el objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad) y a las correcciones. Su utilización no es tan frecuente como debiera y a veces no tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).
- **Control concurrente (durante).** Permite corregir problemas antes que aumenten y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.
- **Control posterior a la retroalimentación (después)** Este tipo de control es el más acostumbrado en toda organización, pero no es óptimo debido a que las correcciones se llevan a cabo después de los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema. No obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

2.7.5. Herramientas y técnicas de control

Las herramientas y técnicas de control se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. Métodos cuantitativos

- Métodos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticos
- Programación dinámica
- Redes

2. Sistemas de información

- Reportes
- Archivos (computarizados, mecánicos, expedientes)

3. Gráficas y diagramas

- Procesos
- Procedimientos
- Gráficas de Gantt

4. Estudio de métodos

- Tiempos y movimientos
- Estándares

Los más utilizados en las organizaciones son los siguientes:

Sistemas de información

Medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.

Sistema de información administrativa

El sistema de información administrativa (MIS, por sus siglas en inglés), o sistema de información gerencial (SIG), tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones. Desde un punto de vista más técnico, es un sistema de cómputo administrativo que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones. Su propósito es apoyar a los gerentes con información para que puedan tomar decisiones, y se traduce en reportes o resúmenes periódicos sobre actividades rutinarias.

Reportes e informes

Varían de una organización a otra; los más comunes son:

- ✓ Reportes de información
- ✓ Informes de control (utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias)

Formas

Documentos impresos para el registro de actividades relativas a cada departamento. Facilitan la transmisión de información.

Redes

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad. Los métodos más comunes utilizados por las redes:

- A. PERT.** Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.

B. CPM. Solo emplea una estimación de tiempo.

Investigación de operaciones

Este modelo refleja variables y restricciones en distintas situaciones, así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.

Gráficas de Gantt

Se basan en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, y llevar a cabo una o varias tareas.

2.8. Las áreas funcionales

Las áreas funcionales de una empresa son conjuntos de actividades y procesos relacionados, mediante las cuales se puede dividir de mejor manera el trabajo, por lo tanto, catalizan la especialización, promueven una mayor eficiencia y, a la vez, el logro de los objetivos organizacionales. En cada área funcional de la empresa se agrupan actividades que por su naturaleza se encuadran dentro de una misma zona de competencia, es decir, se trata de conjuntos específicos de tareas que buscan obtener objetivos similares, cuya fuerte relación les permite actuar como si fuesen una sola.

2.8.1. Finanzas

En la administración de cualquier organización productiva o de servicios es indispensable tomar dos decisiones fundamentales en lo que a dinero se refiere: la inversión y el financiamiento, sin importar si la empresa es de nueva creación o se trata de una evaluación de las ya existentes. Es inevitable hablar de dinero en nuestra vida contemporánea. Nada, absolutamente nada, se realiza en esta sociedad en que vivimos sin el “amo” dinero: nacer, estudiar, divertirse, alimentarse, morir... Todo tiene un costo. Actualmente, la empresa debe enfrentar innumerables situaciones de dinero, es decir, que sus problemas u obligaciones dentro de la sociedad no simplemente se reducen al aspecto mercadológico, de relaciones laborales o ingeniería del producto, sino que también tiene que planear, vigilar y hacer rendir sus recursos económicos (su dinero). Y para ello cuenta con un área llamada finanzas. El concepto de finanzas lo podemos definir de la siguiente manera: es la función dentro de la organización que tiene como objetivos la obtención y aplicación de los recursos financieros. La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos. Las actividades del administrador financiero en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus funciones más importantes son las siguientes:

- **Planificación de presupuestos.** Diseñar un control de gastos e ingresos es indispensable para realizar proyectos, administrar la obtención de fondos y determinar ajustes oportunos en la empresa.
- **Organización financiera.** Otra de las funciones del departamento de finanzas es determinar un modelo económico capaz de optimizar los recursos económicos y en la que se pueda proyectar de manera realista los estados financieros de la empresa con base en datos actualizados.
- **Pago de nóminas.** El registro de salarios, bonos y deducciones de los trabajadores es una tarea que realiza el departamento de finanzas. Si bien esta función corresponde, en parte, al área de Contabilidad, es el departamento financiero quien la lleva a cabo.
- **Análisis y resolución de problemas financieros.** Una de las más importantes funciones es prevenir problemas que pongan en riesgo los recursos económicos de la compañía. Saber gestionar situaciones inesperadas y aportar soluciones rápidas y viables demuestra lo valioso que es el departamento de finanzas.
- **Conocimiento del mercado.** Para asegurar estabilidad económica, el departamento de finanzas debe estar en constante actualización sobre los mercados, conocer los tipos de cambios vigentes, las tasas de inflación, los movimientos comerciales, etc.

En resumen, las funciones de este departamento son significativas para cualquier empresa que desee seguir expandiéndose con el tiempo, ya que su misión es planificar y administrar el flujo de dinero que se usará en presupuestos, pagos e intereses para conseguir un retorno de inversión mayor. Un buen manejo de dichos recursos consolida la competitividad comercial y el éxito de la compañía.

2.8.2. Recursos humanos

El área de recursos humanos (también denominada con la sigla RRHH) se ocupa de organizar a los factores humanos y maximizar su desempeño dentro de la empresa. El término “recursos humanos” no se refiere a bienes, sino a personas consideradas agentes activos y proactivos, dotados de habilidades. Por eso, es importante que esta área se mantenga alineada con las estrategias de la organización para acompañar su proceso y evolución junto con el valor humano que la conforma. Esta área tiene como objetivo principal reclutar a los elementos humanos, desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la organización. Los selecciona según las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo (esto se conoce como empleo y abarca el reclutamiento, elección, contratación e inducción del personal; así como promociones, transferencias y ascensos). Se ocupa también del pronóstico e inventario de recursos humanos y de la rotación de puestos y personal; así como de la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva de

los empleados, el adecuado manejo de las relaciones laborales, otorgamiento de servicios, prestaciones, y cuidado de las personas e instalaciones. El área de recursos humanos tiene diferentes denominaciones en las instituciones, pero de manera general se le conoce como el área de personal.

Funciones del área de RRHH

Entre las principales funciones del área de recursos humanos se destacan:

- **Reclutamiento y selección.** Hace referencia a identificar necesidades de la empresa para definir los perfiles profesionales que necesita incorporar, publicar ofertas de empleo, realizar entrevistas de trabajo y analizar los resultados para la selección y contratación de los candidatos.
- **Contratación.** Hace referencia al proceso de integración del nuevo candidato elegido para que forme parte de la organización (desde la firma del contrato hasta su adecuada inserción al puesto de trabajo).
- **Formación y capacitación.** Hace referencia a facilitar el acceso a conocimientos y herramientas (documentos, capacitaciones, cursos, etc.) necesarios para que los empleados mejoren el desempeño en sus tareas y puedan alcanzar otros puestos dentro de la organización.
- **Control del clima laboral.** Hace referencia a establecer normas de convivencia, evitar los rumores y mantener una comunicación abierta con todo el personal (a través de carteleras, correos internos, reuniones de equipo, etc.), de modo que contribuyan a mantener una buena relación entre empleados y con la organización.
- **Gestión de bajas y despidos.** Hace referencia a la gestión administrativa relacionada a un empleado que dejará de brindar sus servicios a la organización, ya sea por licencias temporales, por dejar la empresa de manera permanente o por despidos.

2.8.3. Producción

Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero ésta es sólo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción. La función de producción es un área particularmente necesaria dentro de una empresa. En una institución que está orientada hacia la manufactura de un producto, ya sea de consumo o de capital, la función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la

función técnica. Para comprender de manera más específica el funcionamiento del área de producción de una empresa, es necesario dividirla y describir sus en áreas:

- **Ingeniería del producto.** El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como “la actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”. Esta tarea requiere de las siguientes subfunciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio y medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.
- **Ingeniería de la planta.** Diseño, aprobación, instalación, supervisión, mantenimiento y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como funciones el mejoramiento y la modernización, así como la seguridad y protección de las instalaciones físicas y el equipo utilizado para producir un producto o proporcionar un servicio. Entre las subfunciones de esta área mencionaremos las siguientes: mantenimiento, control del equipo de la planta, servicios auxiliares y operación.
- **Manufactura.** Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles. Dentro de esta área encontramos las siguientes subfunciones: talleres de subensambles y de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.
- **Departamento de control de calidad.** Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que éstas se están cumpliendo. Las funciones que genera esta área son las siguientes:
 - Métodos de control. Determinan formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos, partes o subensambles.
 - Medidas de control. Mantienen la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.
 - Inspección y pruebas. Conducen el análisis y las medidas de control, rechazan productos.
- **Departamento de compras.** También llamado de adquisiciones y abastecimiento. Generalmente lo encontramos dentro de la estructura funcional del área de producción de una micro, pequeña y mediana empresa. En particular, consideraremos a esta función como un área de responsabilidad y de suma importancia para cualquier organización. Por lo tanto, su análisis exige un apartado más adelante como área funcional, al mismo nivel de finanzas, recursos humanos o mercadotecnia.

2.8.4. Mercadotecnia

El área de mercadotecnia es encargada comercializar los productos y servicios que caracterizan a la empresa, y para hacerlo exitosamente sus responsables deben tener un amplio conocimiento del mercado, la competencia y las tendencias futuras de usuarios y consumidores. Con este propósito, las actividades que realiza son investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas. La mercadotecnia se puede definir como el conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de procesos de intercambio y logística.

Subfunciones del área de mercadotecnia

- **Investigación de mercados.** Implica saber quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito. La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones, a partir de planes y objetivos.

Principales subfunciones:

1. Investigación motivacional. Sobre comportamientos del consumidor.
 2. Análisis de mercados. Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.
 3. Análisis del producto. Examinar los requerimientos dados por el consumidor del producto, como envase, etiqueta, empaque o marca.
- **Planeación y desarrollo de productos.** De acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección los proyectos para el desarrollo de nuevos productos, tiene como responsabilidad preparar, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, mercado o competencia.
 - **Diseño del producto y precio.** Debe diseñar el producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. En este sentido, es importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás, y asignarle un precio justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
 - **Canales de distribución.** Establece las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor (los intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle). Es decir, tiene como objetivo desarrollar

la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con las políticas y métodos definidos. Asimismo, debe elaborar los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

- **Publicidad.** Su labor principal es realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren las necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, TV, cine, revistas, exteriores, etcétera).
- **Promoción.** Da a conocer el producto al consumidor y lo persuade para adquirirlo. Promoción que se hace a través de los medios masivos de comunicación y en folletos, regalos, muestras, etcétera. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos; mantener siempre el contacto activo empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear y estimular, y sostener la imagen de la empresa y sus productos para facilitar el desarrollo de una actividad de ventas productiva.
- **Venta.** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- **Retroalimentación.** Asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto, se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.
- **Reparto.** Tiene como responsabilidades llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final; organizar los embalajes, así como el despacho de acuerdo con los pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

En conjunto, todas las subfunciones proporcionan el método necesario para realizar una mezcla adecuada de mercadotecnia, a partir de los pasos concretos (plaza, precio, promoción y producto propiamente dicho). Una compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no hace una planeación de mercadotecnia; si no cumple con su cometido mercadológico, no vende, y si no vende no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades empresariales (como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y fabricar más productos que satisfagan otras necesidades).

2.9. La alta dirección

La alta dirección es aquella constituida por los empleados con los cargos más altos dentro de una organización, como lo son el presidente, el vicepresidente, el gerente general y los gerentes o directores de los diferentes departamentos. En la mayoría de los casos, la alta dirección es la encargada de establecer las metas de la compañía, estimulando y ejerciendo el liderazgo. Para lograrlas, los directivos deben motivar a los empleados, mejorar la comunicación y fomentar una cultura empresarial de creatividad e innovación. Este equipo de trabajo directivo es el que toma el control dentro de la compañía sobre las decisiones que pudiesen afectar a todos, desde el presidente hasta los empleados. Estas decisiones, conjuntamente con la forma en que los integrantes de la alta dirección tratan al personal, influyen en el éxito de la empresa. Su principal función es crear la renta económica, la cual actualmente es algo más que las ganancias obtenidas por el proceso de comercialización.

Características de la alta dirección

- ✚ **Conocimiento de la empresa.** Tiene una comprensión total de la operación de la organización y cómo se relaciona con la industria en general. Planifica iniciativas y hace seguimiento a los resultados. En sus acciones existe un propósito significativo, siendo así cada director responsable de una función específica dentro del grupo directivo.
- ✚ **Liderazgo.** Es responsable de garantizar que el trabajo se realice de manera oportuna, así como de impulsar el cambio en toda la organización. Esto significa que debe establecer una relación sólida y de confianza con sus equipos. Establece un compromiso y una responsabilidad con las decisiones tomadas. En el caso de un problema, lo analiza, identifica alternativas y toma una decisión, la cual debe ser apoyada por todos. Tiene la capacidad de inspirar el éxito en todos los niveles de la empresa.
- ✚ **Comunicación efectiva.** Se comunica de manera efectiva con las personas en general de su organización y los que están fuera de la empresa, como los medios, clientes y proveedores. Son receptivos a los mensajes y situaciones difíciles, manteniendo siempre la objetividad. Las discusiones conflictivas no se ven como un problema, sino como una actividad positiva. Es fundamental que sus miembros puedan articular los pensamientos con claridad, mantener la compostura bajo presión y aprovechar la inteligencia emocional para conectarse con quienes los rodean.
- ✚ **Visión.** Tiene una visión general de la industria y puede traducir lo que está sucediendo en toda la industria en objetivos procesables para su organización.

- ✚ **Trabajo en equipo.** La alta dirección debe trabajar en equipo, uniendo sus fortalezas y reforzando las debilidades de cada miembro, creando así una sinergia entre el grupo y favoreciendo el logro del objetivo. Toma medidas cuando las situaciones planteadas no están cumpliendo con las expectativas previstas.

Funciones de la alta dirección

La alta dirección se reúne periódicamente para tratar asuntos concernientes a toda la empresa y cumplir con sus funciones:

- ✓ **Establecer políticas y estrategias.**
 - Desarrollar políticas, objetivos y metas del negocio, orientados a la puesta en práctica de una buena gestión corporativa. Articular la visión de la empresa con el resto de los trabajadores y con las diferentes personas o entes externos con los cuales está vinculada.
 - Poner en práctica las estrategias necesarias para determinar la mejor manera de utilizar los recursos de la compañía. Por ejemplo, su capital humano, económico, materiales y la infraestructura tecnológica.
 - Garantizar la implementación de la estrategia y la orientación de los recursos hacia el éxito.
- ✓ **Establecer principios operativos.**
 - Establecer los principios operativos que incluyan un conjunto compartido de valores, los procesos para tomar decisiones, formas de comunicación dentro del equipo y con el resto de los empleados, seguimiento de actividades, entre otros.
 - Administrar las operaciones comerciales de la compañía como un todo. Esto requiere la planificación de varios procesos a desarrollar, los principios y prácticas de la empresa, así como también el seguimiento de los asuntos financieros y planes de negocio.
 - Suministrar los recursos financieros, materiales y de personal, para el correcto funcionamiento de la empresa.
 - Delegar el mando en quienes consideren aptos para ejercerlo.
 - Ser el motor principal para impulsar el enfoque basado en los procesos. Es la mejor vía de organización para obtener los resultados esperados.

Papel de la alta dirección en la gestión de la calidad

La alta dirección juega un papel muy importante dentro de la implementación de un sistema de calidad, porque es quien establece los objetivos y las políticas para apoyar de manera directa o indirecta los objetivos de la planificación estratégica. Estas políticas deben ser consistentes con la visión y misión de la empresa. Proporcionan una base sólida en el momento de la planeación de los objetivos de calidad. Otro aspecto de relevancia es que los recursos necesarios para esta gestión

deben estar a la inmediata disposición. Planificar su entrega y reposición con base en las necesidades y requerimientos que se tenga de cada uno de ellos.

Liderazgo

El liderazgo es fundamental para la gestión de calidad. Garantiza el logro de los objetivos, orientados a la satisfacción de los clientes sobre el producto o servicio recibido. La alta dirección debe asegurarse de ser el guía principal en este proceso. Sin embargo, no deben reemplazar con ello al departamento de calidad. Los directivos deben ser parte activa y fomentar el uso del sistema de calidad. La intención debe ser establecer una cultura de calidad dentro del grupo. Esto hará que los trabajadores reconozcan la importancia de la optimización de los procesos. También la importancia de la mejora en la calidad y la satisfacción de los clientes.

Mejoramiento continuo

Debido a que el contexto económico varía frecuentemente, con variaciones que pueden ser muy pequeñas o altamente significativas, el sistema de control de calidad ofrece el soporte para promover la mejora continua del proceso. La alta dirección está encargada de dirigir y orientar activamente este proceso. Estas oportunidades de rectificación pueden incluir el cambio de una estrategia por otra más efectiva, o la implantación de una nueva, que introduzca el elemento de innovación dentro del sistema de calidad. Por consiguiente, la alta dirección debe comprender el contexto de la organización, teniendo una visión clara de la dirección estratégica, cultura y metas de la empresa. También debe considerar los problemas de carácter interno o externo, los riesgos y las oportunidades que puedan crear un impacto en el alcance de los objetivos. De ella depende el éxito o el fracaso de la empresa.

2.10. Otras áreas auxiliares

Dependiendo del tipo de empresa de que se trate, del tamaño, de la ubicación, del número de empleados; pueden existir algunas áreas funcionales adicionales, no necesariamente las empresas deberán contar con estas áreas, sin embargo, es importante estudiar estas áreas ya que las funciones que realizan son de gran utilidad para lograr mejores resultados en la empresa.

Área de asuntos legales

Tiene como finalidad representar legalmente a la empresa por instrucción de la alta dirección o gerencia general, así como proporcionar asesoría y asistencia en materia de su competencia a la administración y demás áreas funcionales de la empresa, viendo por la correcta aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes, con el objeto de proteger los intereses de la empresa y sus integrantes. Sus objetivos principales son:

- ❖ Conocer y aplicar las leyes vigentes, así como las disposiciones, normas y procedimientos internos de la empresa con el propósito de representarla en cualquier acto legal y administrativo, de tal manera que se garantice la protección de los intereses de la empresa y su buen funcionamiento.
- ❖ Representar y asesorar en materia legal a la alta dirección en los diferentes acuerdos y licitaciones que se firmen con organismos nacionales e internacionales a fin de salvaguardar los intereses económicos y patrimoniales de la empresa.
- ❖ Mantener buenas relaciones obrero- patronales mediante la aplicación de leyes, reglamentos y normas internos y demás leyes laborales vigentes.

Si en la empresa no se cuenta con un área específica, se puede contratar o subcontratar a un despacho o bufete jurídico especialista que se encargará de resolver toda clase de asuntos jurídicos que se presenten, entre ellos, los de propiedad industrial, registro de marcas y patentes, compra-venta, firma de convenios y contratos, asuntos de tipo laboral y relaciones con el sindicato.

Área de investigación y desarrollo

La función del área de investigación y desarrollo es identificar las oportunidades, las amenazas y los retos del mercado en el que se desarrolla la empresa. También es parte importante de la función el desarrollar productos y soluciones innovadoras y competitivas, que satisfagan las necesidades de los clientes y de los diferentes mercados en los que opera la empresa. El departamento de investigación y desarrollo puede ser la clave del futuro de la empresa. Un equipo de investigación y desarrollo ineficaz no servirá de mucho. De esta actividad surgen dos problemas específicos para la alta dirección:

- ✓ Los resultados de la investigación difícilmente pueden ser pronosticados y la empresa puede realizar cuantiosas inversiones en un proyecto de investigación solo para encontrar que no existe una aplicación comercial efectiva.
- ✓ Los costos de investigación y desarrollo pueden ser excesivos y por tanto fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.
- ✓ Cuando la empresa no puede financiar esta área, es posible que busque la asesoría de expertos consultores en el tema, de forma tal que sus costos no aumenten por tener un
- ✓ área que no tiene posibilidades de financiar.

Área de ingeniería y diseño

Se aplica directamente el conocimiento técnico a productos, servicios y procesos de toda la organización. Dirigen los procesos de ingeniería y sistemas que mejoren la calidad y la productividad.

Trabajan para eliminar sobreproducciones, esperas, movimientos innecesarios, productos defectuosos; optimizar transportes, inventarios, operaciones, el uso del recurso energético y la utilización de la habilidad humana. La investigación y desarrollo es una actividad más relacionada con las empresas de ingeniería y manufactura. El área funcional o departamento de investigación y desarrollo se enfoca en mejorar los productos existentes y desarrollar nuevos productos para asegurar que la empresa mantenga su ventaja competitiva en el mercado.

Área de calidad

La decisión de implantar un sistema de gestión de calidad según los estándares actuales, es una decisión estratégica de la empresa y como tal involucra a todos los integrantes de la misma. La calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, no sólo del responsable del área, así que es vital para la empresa que, si existe un área de calidad, todo el personal sepa de que existe dicho sistema y cuáles son sus funciones y responsabilidades respecto al mismo. El área de calidad, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- ✓ Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- ✓ Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora
- ✓ Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa

Las funciones y responsabilidades se pueden sintetizar en las siguientes cuatro áreas de trabajo:

1. Apoyar a la alta dirección a definir, difundir y mantener la política de calidad y los principios de gestión de la calidad y a la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.
2. Asegurar que todos los integrantes de la empresa conocen los requisitos del cliente y el correcto procesamiento y uso de la información referente al sistema de gestión.
3. Coordinar la realización de las auditorías internas, siendo parte activa en las mismas; las auditorías externas, las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades, los mecanismos de participación del personal y los programas de mejora y las acciones formativas derivadas del estudio de las necesidades de formación.
4. Promover la activa participación del personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo, la prevención, la implantación de un programa de costos de calidad.

Área de sistemas y aplicación de tecnología de la información

En la actualidad la información y las nuevas tecnologías que las soportan aparecen como un nuevo factor productivo que se suma a los elementos tradicionales, trabajo y capital. Los sistemas y tecnologías de la información se convierten, por lo tanto, en una palanca fundamental para propiciar el cambio en el nuevo escenario de las organizaciones. Un sistema de información dentro de la organización se encarga de entregar la información oportuna y precisa, con la presentación y el formato adecuados al usuario que lo requiere, para tomar una decisión o realizar alguna operación, y justo en el momento en que ésta necesita disponer de dicha información (Gómez, 2007).

2.1.1. El control aplicado a las áreas funcionales

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. La función del control de esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto.

Control de producción

La función del control de esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. El control en esta área comprende cuatro funciones:

- 1) **Control de calidad.** Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados.
- 2) **Control de inventarios.** Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. La organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. Un buen sistema de control de inventarios permite:
 - ✓ Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
 - ✓ Evitar pérdidas considerables en las ventas.
 - ✓ Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
 - ✓ Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
 - ✓ Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

- 3) **Control de compras.** Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:
- a) Selección adecuada de los proveedores.
 - b) Evaluación de la cantidad y la calidad especificadas por el departamento solicitante.
 - c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
 - d) Determinación del punto de pedido y de reorden.
 - e) Comprobación de precios.
- Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:
- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
 - b) Adquirir materiales de baja calidad.
 - c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.
- 4) **Control de la producción.** Su objetivo fundamental es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:
- ✓ Disminución de tiempos ociosos.
 - ✓ Reducción de costos.
 - ✓ Evita demoras en la producción.
 - ✓ Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
 - ✓ Incrementa la productividad.

En finanzas

El objetivo del control en esta área es conocer la situación de la empresa en términos financieros: se determinan los parámetros para evitar pérdidas y gastos innecesarios. Tiene, además, como controles de apoyo el presupuestal, contable y de costos.

En recursos humanos

El control de esta área se basa, fundamentalmente, en la auditoria y la elaboración del inventario, para cuantificar y registrar experiencias y características de todo el personal de la empresa. Como apoyo para este proceso, se hacen evaluaciones de actuación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios, higiene y seguridad. Además, en este campo, puede ser “evaluada” la motivación. El objetivo del control en esta área es conocer la situación de la empresa en términos financieros: se determinan los parámetros para evitar pérdidas y gastos innecesarios. Tiene, además, como controles de apoyo el presupuestal, contable y de costos.

En mercadotecnia

Aquí, el control se basa en la evaluación de todas las técnicas, procesos y programas para hacer llegar de manera eficaz los productos al consumidor. En esta área, los controles que más se aplican son a departamento de ventas, desarrollo, distribución, publicidad y promoción de productos.

UNIDAD III. La empresa

Uno de los elementos principales en el derecho mercantil es la empresa, que muchas veces se confunde con otros conceptos como la sociedad mercantil, el establecimiento o la negociación.

3.1. El espíritu empresarial y emprendedor

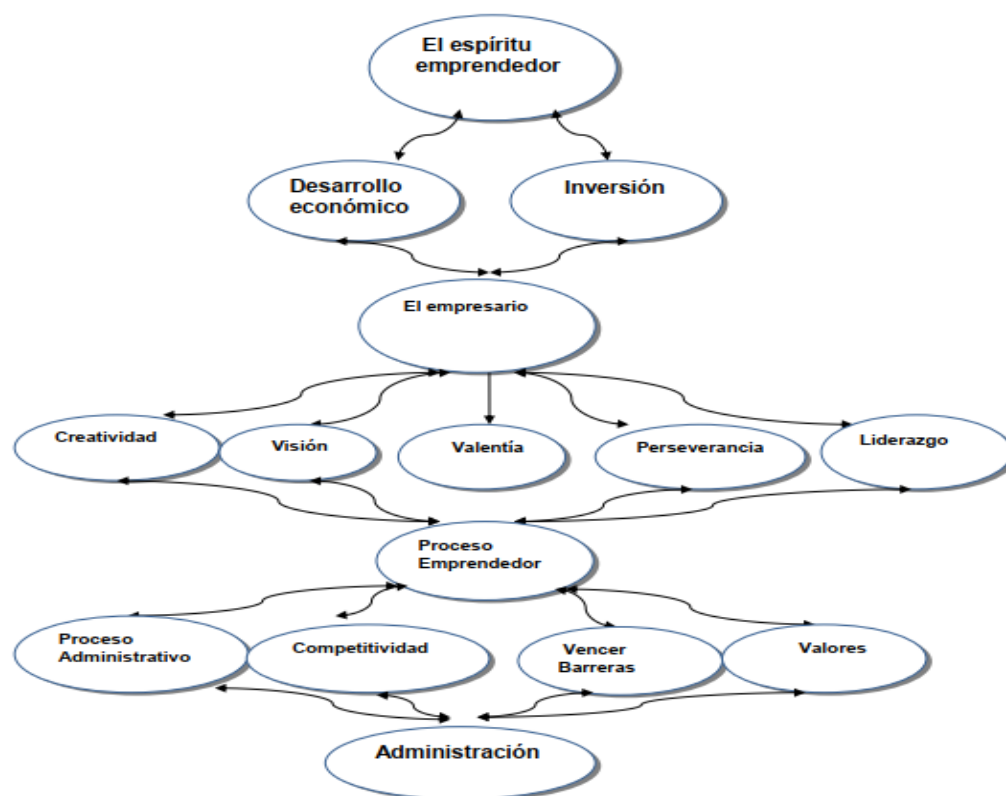
El espíritu empresarial es la capacidad para iniciar y establecer una unidad económico-social para satisfacer las necesidades de la sociedad. El espíritu empresarial está íntimamente relacionado con la administración, ya que la consecución exitosa de los objetivos de la empresa depende de la administración. En el inicio de una empresa, cuando es pequeña, el empresario dedica gran parte de su tiempo a realizar las funciones de administrador y toma decisiones; es un “todólogo” que resuelve problemas de producción, mercadotecnia, finanzas y de personal. El enfoque de administración es empírico, centralizado, y el estilo de liderazgo autocrático. A medida que crecen las organizaciones, la necesidad de la administración es mayor, la toma de decisiones se torna más compleja y el funcionamiento eficiente de la empresa requiere la contratación de especialistas y directivos ampliamente capacitados en administración. En la mediana empresa se utilizan diversos estilos de administración y de liderazgo, se requiere una mayor delegación y descentralización. En las grandes empresas, exitosas y desarrolladas, las técnicas de administración y los estilos de gestión son un recurso imprescindible para mantenerse en el mercado y efectuar una optimización de los recursos.

Características:

- ✚ **Visión:** capacidad de visualizar nuevos negocios.
- ✚ **Riesgo:** el empresario invierte su capital y enlaza su destino con los resultados de la empresa.
- ✚ **Perseverancia:** constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos
- ✚ **Creatividad:** la idea de crear La empresa, nuevos productos, etcétera.

✚ **Decisión:** el empresario que no solo asume riesgos si no que tiene la convicción firme y toma decisiones para crear y operar la empresa.

El espíritu emprendedor en algunas personas es innato; en otras, será necesario desarrollar las cualidades, habilidades y competencias que lo caracterizan. Para emprender una empresa se requiere perseverancia, experiencia, visión, iniciativa, valor, creatividad y la capacidad para asumir riesgos.



Mapa conceptual del espíritu emprendedor

Es innegable la importancia de las empresas que son el motor de la economía de la sociedad. En este sentido, la importancia del espíritu emprendedor es vital para el desarrollo de la economía. Los empresarios promueven el desarrollo económico mediante el descubrimiento de necesidades en el mercado y la creación de nuevas empresas. Gran parte del impulso para el cambio, innovación y progreso en la economía procede de los emprendedores que con su capacidad promueven el desarrollo económico. El mundo de hoy está lleno de oportunidades para los emprendedores; la globalización y la competencia pueden ser vistas como una amenaza o como una oportunidad. Un emprendedor posee la habilidad y la visión para convertir las amenazas del entorno en oportunidades de negocio. El término emprendedor se refiere a los creadores de empresas o de negocios, y el de empresario se refiere a todos los propietarios de empresas, ya sea porque las

adquieren o porque al ser descendientes de los empresarios de propiedad familiar reciben las empresas existentes de manos de sus fundadores. Algunos rasgos del emprendedor se muestran en la siguiente figura:



3.2. Concepto y características de la empresa

La empresa es la forma más común y generalizada en la que las personas trabajan, manejan los recursos y coordinan las actividades y tareas con el fin de lograr objetivos comunes. La necesidad de conseguir resultados de manera eficiente obliga a los individuos a formar parte, o bien a congregarse en organizaciones bien estructuradas para alcanzar sus propias metas utilizando la menor cantidad de recursos. Las empresas conforman, en las sociedades contemporáneas, la forma ideal que el hombre tiene para conducir su vida laboral y productiva fuera de sus hogares y en ellas producen y distribuyen los bienes sociales necesarios para la vida cotidiana, en un marco de convivencia armónica, respetuosa y en el marco de un estado de derecho. Las empresas fortalecen la economía de los países generando empleo, crecimiento, desarrollo económico y bienestar social.

Una empresa es, ante todo, un organismo social, una institución, una compañía, firma, dependencia, entidad, negocio, sociedad mercantil o una organización. Para fines de la administración, conviene distinguir las organizaciones sociales de las empresas propiamente dichas. Regularmente, una empresa es la unidad económica básica de producción y distribución de bienes y servicios que una sociedad demanda para su uso y consumo a fin de satisfacer sus necesidades, y es así como las empresas integran la economía de un país. Es una unidad de producción, porque transforma la materia prima, e incorpora partes, insumos y componentes a procesos que permiten obtener productos físicos que satisfacen necesidades. Los servicios, aunque son bienes intangibles, también requieren ser producidos (generados) e igualmente satisfacen necesidades. Es una unidad de

distribución porque, por medio del comercio y de los canales de distribución, hacen llegar los bienes y servicios desde el productor hasta los mercados para su adquisición, uso y consumo.

El diccionario de la lengua española, menciona que una empresa es, una unidad de organización dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Para la administración, y desde la perspectiva de los negocios, una empresa es una entidad legal, económica, social y moral, en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera. Las empresas nacen y conviven en un marco social regidos por las leyes; sin las leyes, probablemente las empresas carecerían de una clara orientación al distribuir riqueza y no únicamente generarla. Por esta razón, las legislaciones de los estados de economía liberal, o de mercado, ha desarrollado marcos jurídicos que puntualizan los fines de las empresas independiente mente de que el pensamiento empresarial los proclame.

Características

Entre las características de las organizaciones, podemos considerar:

- ✚ **Complejidad.** Dependiendo el tamaño de la empresa, serán los niveles, coordinación e integración.
- ✚ **Anónimo.** Se realizan las funciones y actividades sin considerar quién las realiza.
- ✚ **Rutina estandarizada.** Proceso o procedimientos, canales de comunicación establecidos que existen de manera rutinaria en una organización. Aunque en las grandes organizaciones es muy común integrar grupos informales que mantienen una acción o comunicación personalizada, es decir, informal, cuyo poder en ocasiones es más fuerte que el de las estructuras formales establecidas.
- ✚ **Especialización de funciones.** Tendencia hacia la especialización de funciones.
- ✚ **Tamaño.** Depende del número de empleados.

Según Hampton (1991), los elementos de la organización se pueden agrupar en tres características principales:

<p>1. Las organizaciones son grupos colectivos y estables (las personas se reúnen para formar grupos colectivos).</p>	<p>2. Las organizaciones se distinguen de los grupos temporales como las multitudes y la familia (características internas de las organizaciones).</p>	<p>3. Las organizaciones tienen una interacción con el medioambiente (se sostienen relaciones de intercambio).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Un grupo de personas. • Relativa permanencia o existencia ininterrumpida. • Una característica común de la sociedad moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a un fin o meta comunes o limitados. • Actividades y responsabilidades diferenciadas. • Jerarquía de autoridad. • Coordinaciones racionales deseadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con el ambiente. Toma y proporciona cosas del ambiente influyendo y siendo influenciado por el mismo.

Otras características generales de las organizaciones:

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

3.3. Origen y evolución histórica de la empresa

En el sistema económica imperante, la empresa es, junto con los consumidores y el Estado, uno de los tres agentes de la actividad económica. La empresa, como impulsor fundamental de la economía, ha cumplido diversos roles a lo largo de la historia.

De Roma a la Edad Media

El derecho romano incluía el llamado «contrato de sociedad». Sin embargo, las sociedades, en la realidad, no diferenciaban lo personal de lo empresarial. El auge del comercio propició la aparición de compañías más complejas, necesarias para llevarlo a cabo. Por otro lado, en la Edad Media, tenemos algunos ejemplos, como las «Societas Maris» o la collegantia de Venecia. Estas asociaciones diferenciaban entre el socio gestor y el socio capitalista. Podríamos considerarlas el origen de las sociedades empresariales modernas.

El capitalismo

Con el desarrollo del capitalismo, también vino el de las formas de asociación empresarial. Aunque siguieron existiendo los empresarios individuales o formas solidarias con socios, aparecieron las sociedades colectivas, de responsabilidad limitada y anónimas. En ellas, los socios solo arriesgan el capital invertido. Podemos destacar dos de ellas: la de responsabilidad limitada y la anónima. La primera es la opción más habitual en sociedades de pequeño tamaño. Las segundas fueron el punto de partida de las grandes corporaciones, las cuales comenzaron a aparecer en el siglo XX y XXI.

La tecnología

La era tecnológica tuvo uno de sus principales puntos de inflexión en los años noventa, con la aparición de Internet. A su vez, supuso un cambio de paradigma para el mundo empresarial. Las empresas tuvieron que incorporar la tecnología a sus procesos productivos si querían sobrevivir. Esta era digital dio lugar a cambios trascendentales en las relaciones empresariales. En el aspecto laboral, la posibilidad de trabajar a distancia permitió el crecimiento del teletrabajo. En el empresarial, permitió una mayor eficacia y eficiencia en todos sus procesos.



La empresa en la actualidad

En la actualidad, el papel de las empresas se ha vuelto mucho más complejo debido a fenómenos como la globalización o al avance incesante de las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento. En la empresa de hoy en día, y principalmente en las de gran tamaño, las figuras del empresario y del dueño del capital están claramente definidas. La empresa actual integra un conjunto de factores de producción (recursos naturales, personas y capital), que han de ser organizados por el empresario y dirigidos para la obtención de unos objetivos empresariales, como asegurarse la obtención de un beneficio, pero sin olvidar su responsabilidad social con el entorno que la rodea y

condiciona su actividad. La empresa no es, por tanto, un ente aislado, sino que forma parte de un entorno mucho más complejo que está formado por elementos interrelacionados entre sí y con la propia empresa, sobre los cuales esta tiene escasa o nula influencia pero que condicionan su actividad. Nos referimos a los factores demográficos, tecnológicos, legales, competidores, intermediarios o entidades financieras, por citar algunos ejemplos.

En definitiva, la historia de la empresa habla sobre su evolución, los momentos claves o los cambios relevantes. Por tanto, nos permite conocerlas mejor y así, llegar a entender su funcionamiento a la perfección.

3.4. La creación de la empresa

El fenómeno de la creación de empresas es actualmente uno de los de mayor interés, seguimiento, dedicación y esfuerzos tanto en los ámbitos académicos, políticos y sociales por su importancia demostrada en su capacidad para genera empleo, desarrollo y crecimiento económico en la sociedad actual. La capacidad de las empresas recién creadas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, así como su potencial innovación, convierte a estas empresas en un elemento clave en el desarrollo económico actual. A través de la figura y la visión del empresario (individual o grupal), existen múltiples factores que anteceden al proceso de creación y puesta en marcha de una nueva iniciativa empresarial y prácticas necesarias para que la probabilidad de que la iniciativa empresarial tenga éxito sea mayor.

Concepto

El proyecto de creación de una nueva empresa va ligado cada vez más al concepto de emprendimiento, debido especialmente a que en el entorno global que nos situamos, con gran competencia y con entorno tecnológico que evoluciona a gran velocidad, lo que exige cada vez más una visión más "empresarial" que "empresarial" el análisis y puesta en marcha de un proyecto.

Para la supervivencia de la nueva empresa creadas, es fundamental que aporte una nueva ventaja competitiva, como la mejor en el producto, un proceso más limpio y eficiente, servicios adicionales que mejoren las prestaciones, una mejor y más rápida distribución, introducir el nuevo producto/servicio en un segmento de mercado no utilizado anteriormente. Es fundamental que la nueva empresa, a través de los productos/servicios que ofrezca satisfaga necesidades no cubiertas actualmente.

La creación de una empresa necesita estructurar una serie de recursos materiales, humanos y económicos de cara a la consecución de una serie de objetivos establecidos por los emprendedores en la puesta en funcionamiento de su actividad. Para ello, se recurre generalmente al desarrollo de un plan de empresa.

El plan de empresa (también llamado plan de negocio o business plan) es un documento que identifica, analiza y describe el proyecto empresarial que se va a llevar a cabo. Se convierte en un la guía para orientar los pasos que debe dar la empresa. El plan de empresa se compone de distintos planes que analizan la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, y marca los objetivos y medios para conseguirlos. La utilidad del plan de negocio es tanto en el ámbito interno como externo. Desde el punto de vista interno, el plan de empresa se considera útil para:

- ✓ Organizar y ordenar la información para comprobar la viabilidad del proyecto en los diferentes niveles funcionales (económica, técnica, humana, financiera, etc.).
- ✓ Establecer las líneas de acción necesarias para definir los diferentes objetivos y las estrategias necesarias para conseguirlos.
- ✓ Controlar el proyecto: una vez creada la empresa, el plan de empresa sirve para comprobar que se va desarrollando y cumpliendo los objetivos planteados en el mismo.

Mientras que, en el ámbito externo, el plan de empresa es útil para:

- ✓ Usarlo como presentación completa y detallada del proyecto ante posible socios o colaboradores interesados como accionistas, entidades financieras.
- ✓ Obtener recursos de entidades públicas o privadas: financiera, administrativa, de asesoramiento como Bancos, Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, etc.).

Existen diversas formas de estructurar un plan de empresa, aunque las diferencias suelen ser más en la forma que en el contenido del plan. De forma general, se aceptan que un plan de empresa debe contener las siguientes partes:

1. Introducción. Descripción general del proyecto y promotores del mismo
2. Análisis de la situación y diagnóstico interno y externo
3. Definición de los mercados y productos. Objetivos y metas
4. Plan estratégico
5. Plan de marketing y ventas

6. Plan de producción y operaciones
7. Plan organizativo y de recursos humanos
8. Plan económico y financiero (cuentas, balances y presupuestos)
9. Resúmenes y anexos

3.5. Barreras y obstáculos en el inicio de una empresa

Barreras de entrada es un término frecuente en los negocios que sirve para denominar a los obstáculos que existen para ingresar en un sector de actividad. Es importante tener en cuenta cuales son las que puedan afectar a tu negocio antes de lanzarte a emprender. En general, estas barreras son obstáculos generales que interfieren con el acceso a un tipo de actividad. Por ejemplo, un médico necesita tener un título universitario para ejercer como profesional. También son obstáculos que interfieren con la salida del mismo, como por ejemplo, cumplir contratos preexistentes antes de cerrar un negocio.

Seis barreras comunes que define Michael Porter - gurú internacional de estrategias empresariales para entrar en un determinado sector del mercado.

Economías de escala.

Cuanto más produzcas, más eficiente eres. Las economías de escala ocurren cuando los costes de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas. Es muy difícil por ejemplo, entrar en un mercado de fabricación de muebles y competir con por ejemplo, sin contar con la capacidad que tiene nuestros competidores para producir. Puede que ellos estén produciendo a gran escala, y si uno pretende replicar su modelo de negocio actual, debe de tener en cuenta los grandes costos de producción de la empresa, que le permiten vender tan barato.

Alta inversión inicial.

Esta barrera se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente. Una empresa de transporte por ejemplo, requerirá de una inversión inicial para la compra de la flota de vehículos inicial. Un ejemplo de empresa logística que ha logrado ignorar esta barrera inicial con su modelo de negocio ha sido UBER, quien al utilizar los coches de sus usuarios como vehículos, se ahorran la contratación inicial de personal y de vehículos (y su posterior mantenimiento). La inversión de grandes cantidades de capital mantiene fuera del mercado a pequeños competidores.

Acceso a proveedores y canales de distribución.

Puede ser una barrera de entrada si la producción de una pieza clave de tu producto está concentrada en manos de pocas empresas (el lúpulo en la industria cervecera, u obtener litio para una empresa de baterías). También puede dificultar la entrada a un mercado si el producto en cuestión requiere un canal de distribución especial, como podría ser el caso de diarios y revistas.

Alta diferenciación de algún producto existente.

Si un competidor ya cuenta en el mercado con un producto que ya se encuentra bien posicionado en la mente del consumidor es difícil competir. Los nuevos ingresantes en el mercado deben de invertir tiempo, dinero y esfuerzos de marketing en concienciar al usuario de que ellos son un producto a considerar. Esta diferenciación la podemos ver claramente entre Huawei y Apple. Hace unos años, Huawei era un fabricante chino de teléfonos de gama baja y media. Con el paso de los años y a medida que el mercado ha ido evolucionando, Huawei ha tomado nota de esta evolución y ha pasado a convertirse en una marca reconocida a nivel mundial produciendo teléfonos de gama alta listos para competir con el gigante americano.

Falta de experiencia en la industria.

En ciertas actividades - por ejemplo, en diseño, asesoría profesional o salud - la experiencia real y la especialización resultan factores clave de éxito. No solo en estas actividades, sino en cualquier industria en general. Un ejemplo claro podemos observarlo en Tesla. TESLA comenzó como una marca de coches eléctricos con muy poca experiencia en la industria automovilística en comparación a sus competidores que ya llevaban años en el mercado. Comparamos TESLA con FORD y es muy notable la experiencia de un proceso de industrialización y de cadena de montaje como el de FORD con respecto a TESLA. Para cuando TESLA entró en el mercado, FORD llevaba ya años en el sector, contando con ingenieros, fábricas e industrias preparadas para cubrir la demanda del consumidor y ofrecer un buen acabado en sus productos. TESLA por contra, es una empresa puntera y muy especializada en el desarrollo tecnológico con menos experiencia y recorrido en procesos de automatización industrial y cadenas de montaje. Es por esto que el proceso de TESLA de fabricación de vehículos es más lento e imperfecto, por lo que sacan menos vehículos de una única tirada que por ejemplo FORD; y por tanto reducen su competitividad en el mercado debido al precio (ya que menos producción de coches les obliga a tener precios menos competitivos). No obstante, si FORD quisiera entrar en el mundo de los coches que se conducen solos, o en el de los coches eléctricos, probablemente tendría muchísima menos experiencia que TESLA en cuanto a este tipo de procesos tecnológicos, ya que el punto fuerte de TESLA desde un principio y en el que se especializó fue este mismo.

Barreras legales

En algunos sectores, la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija cupos máximos de producción o requiere el cumplimiento de requisitos especiales (como el transporte público o la explotación de recursos turísticos o naturales).

Algunos otros obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores y algunos tips para superarlos, son los siguientes:

1. Miedo al fracaso.

Este es un error muy frecuente y por el cual fallan muchos emprendedores, ya que junto al fracaso está el éxito. Es normal buscar la estabilidad y por eso se busca distribuir el tiempo entre un trabajo estable y su propio negocio, lo cual puede ser beneficioso cuando se sabe cómo distribuir el tiempo, el problema llega cuando el trabajo estable ya no permite dedicarle la cantidad de tiempo necesario al emprendimiento. Además, vivimos en una sociedad que premia el éxito y castiga el fracaso, por lo que todas las personas a nuestro alrededor prestarán mucha atención al momento en el que fallemos. Tips: Es necesario que seamos constantes para así alcanzar nuestro objetivo y además tomar riesgos para poder reconocer cuando es el momento de dedicarnos únicamente a nuestro emprendimiento; en el segundo es importante que fortalezcamos nuestra mente, para esto es muy útil la meditación para así mantener la calma y trabajar serenamente para evitar tomar decisiones apresuradas.

2. Falta de tiempo.

Este se ve estrechamente ligado con el obstáculo número uno, por miedo a correr el riesgo continúa con su trabajo estable, lo que a medida que el emprendimiento avanza se le hará más complicado. Pero hay que resaltar que el inicio puede ser sostenible realizar ambas actividades. Tips: Dedicale una hora a tu emprendimiento en las mañanas, antes de empezar con las labores de tu día, así estarás con las ideas frescas y te evitará las distracciones que trae el agotamiento, además cuando sea el momento toma el riesgo para poderte dedicar 100% a él.

3. Encontrar un equipo bien preparado.

Para emprender es necesario el trabajo en equipo pues no podemos pretender tener todo tipo de conocimientos (te hablamos a ti señor emprendedor), es por esto que se dificulta encontrar personas con la suficiente disciplina, constancia y además que comprendan las dificultades por las que puede pasar la empresa. Además de todo esto pueden no tener los conocimientos específicos que el emprendimiento pueda requerir. Tips: No esperes encontrar el equipo perfecto, es esencial

que inviertas en su educación, capacitación y desarrollo de habilidades, para que al ellos crecer ayuden a crecer a tu empresa.

4. Falta de financiación.

Este es otro de los puntos cruciales a la hora de emprender, ya que los bancos tienen tasas de intereses muy altas para los créditos y tarjetas de crédito que el emprendedor no se encuentra en la capacidad financiera de tomar; además este suele desconocer los programas tanto gubernamentales como privados donde se presta financiamiento a los emprendedores de diferentes áreas. Tips: Para este tema les recomendamos buscar planes de financiación o planes semilla.

5. Desconocimiento administrativo.

Este es un obstáculo muy frecuente en los emprendedores pues estos suelen formarse en áreas distintas a la administración, por lo que desconocen trámites legales y cómo funcionan las legislaciones a la hora de montar empresa, además de los impuestos que deben tener en cuenta y la importancia de llevar su contabilidad. Tips: En este caso es imprescindible para el empresario tener un correcto manejo de su contabilidad, por eso en Alegra aplicación contable y administrativa encontrarás todas las herramientas necesarias para llevar hacia adelante tu negocio y mantener en orden tu contabilidad.

3.6. Los niveles jerárquicos en las organizaciones

Las empresas presentan diversos niveles en los cuales se ubican los miembros de la organización desarrollando trabajos con alcances específicos. Quienes están ubicados en cada nivel deben tener la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente y cubrir de manera plena las responsabilidades que les competen. Los puestos que ocupan los administradores en la organización reciben muy diversas denominaciones de acuerdo con las actividades que desarrollan y al nivel que ocupan en la jerarquía. Tres de los niveles organizacionales corresponden a los administradores y uno a los trabajadores operativos. Según la pirámide, la mayoría de los colaboradores de una organización no son administradores, por lo que la eficiencia y eficacia de su trabajo debe ser mayor por la responsabilidad que tienen a su cargo.

Los niveles y puestos administrativos se ubican dentro de la alta gerencia (estratégico), la gerencia intermedia (táctica o funcional) y la supervisión (operativo).

1. Los administradores de nivel superior o alta gerencia dirigen la organización tomando decisiones estratégicas.
2. Los administradores de mandos medios o gerencia intermedia. Su labor consiste en coordinar el trabajo de otros administradores y son los encargados de traducir las metas estratégicas, establecidas por la dirección de la empresa, en actividades concretas que deben realizar los supervisores con sus grupos de trabajo y que aquellos coordinan.
3. Los administradores de primera línea vigilan y coordinan las actividades de los empleados operativos.



3.7. El diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples actores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- ✓ Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- ✓ Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

- ✓ Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo, proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son: 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

Factores Estratégicos

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

1. **Bajo costo:** Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar

participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

2. **Diferenciación:** Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.
3. **Enfoque:** Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

Factores Estratégicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

Una organización mecánica está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas. En contraste, una organización orgánica se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto

ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, más organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

Diseños Tradicionales de Organización

- 1. *Diseño Funcional:*** Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.
- 2. *Diseño de Lugar:*** Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.
- 3. *Diseño de Producto:*** Significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.
- 4. *Diseño Multidivisional:*** En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Diseños Contemporáneos de Organización

1. **Diseño Multinacional:** Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.
2. **Diseño de Red:** Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.
3. **Organización Virtual:** Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

3.8. Clasificación de las organizaciones

Hay organizaciones de los más variados tipos, tamaños y con características singulares, por lo cual, es posible establecer diferentes clasificaciones que las categoricen sobre la base de distintas dimensiones.

Según su naturaleza

- **Organizaciones lucrativas:** también denominadas organizaciones con fines de lucro, son aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad. El ejemplo más representativo son las empresas de capital privado (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etcétera).
- **Organizaciones no lucrativas:** también denominadas organizaciones sin fines de lucro, son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos: constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y

controlan sus propias actividades. A modo de ejemplo, podríamos citar entre otras: organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y asociaciones.

Según su propiedad

- **Organizaciones públicas:** este es un concepto sumamente amplio dentro del cual deberíamos distinguir los denominados organismos públicos, que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado, de las empresas públicas, que son organismos descentralizados, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos. También es común la denominación “administración pública” para englobar a todas las organizaciones que conforman el Estado, con excepción del poder legislativo y judicial, y los dependientes de estos.
- **Organizaciones privadas:** la propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público. Dentro de estas es posible identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas. A modo de ejemplo, mencionaremos las más representativas.
 - ❖ **Sociedades anónimas (S. A.):** sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones. Los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.
 - ❖ **Sociedades de responsabilidad limitada (S. R. L.):** en este tipo de sociedad, la responsabilidad de los propietarios se limita a su participación en el capital, por lo cual, no responden los socios con su patrimonio personal. La principal diferencia con las sociedades anónimas radica en que las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, ya que existen trabas legales para su transmisión.
 - ❖ **Cooperativas:** la Ley de Cooperativas⁵ las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”, y además agrega que conceden “un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital”. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas poseen como centro de su actividad a las personas y no al capital, y basan sus decisiones en la búsqueda de un equilibrio entre la rentabilidad para la continuidad de la organización, las necesidades de sus miembros y los intereses de la comunidad.
- **Organizaciones mixtas:** son empresas cuya propiedad está en parte en manos de capitales privados y en parte en manos del Estado. Algunos autores ven en las sociedades mixtas una alternativa que combina las fortalezas de cada uno de los modelos resguardando

el impacto social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades que muchos autores atribuyen a las empresas públicas, principalmente, la ineficiencia.

Según su actividad

- **Organizaciones industriales:** se dedican a la producción de bienes materiales. En ellas, podemos distinguir las extractivas y las de transformación. A su vez, pueden clasificarse por rama de actividad: metalúrgicas, automotrices, etc.
- **Organizaciones de servicios:** se dedican a la provisión de servicios. También pueden clasificarse por rama de actividad: de transporte, turísticas, recreativas, etc.
- **Organizaciones comerciales:** se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ningún proceso de transformación.

Según el origen del capital

- **Nacionales:** los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales.
- **Extranjeras:** los aportes del capital social son realizados por agentes económicos extranjeros.
- **De coparticipación:** los aportes del capital se componen de una parte realizada por capitales nacionales y de otra parte realizada por capitales extranjeros.

Según su tamaño

Todas las categorías relacionadas con el tamaño pueden parecer ambiguas, pero, sin embargo, dadas las diferencias significativas entre empresas, es necesaria esta distinción. En el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, quedaron como se muestra en la siguiente tabla, de conformidad con los criterios indicados:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Las grandes empresas son aquellas empresas que exceden los límites establecidos en las categorías anteriores.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un importante motor de las economías nacionales, debido no solo a su capacidad para generar empleo sino también para incorporar tecnología y adaptarse a los movimientos del entorno. En este sentido, Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) afirmó que América Latina deberá continuar “con su apoyo e impulso a las micro y pequeñas empresas a pesar de los vientos de crisis económica”. Y destacó que este sector de la economía suele aportar entre el 50 y el 70% del empleo en la región. Según el BID, hay unos 12,5 millones de microempresarios, pero “son muy pocos los fondos, por eso hace falta profundizar las microfinanzas del sector y mejorar el entorno y la regulación para que haya un mayor acceso de estos actores al crédito productivo”.

Según la localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción

- **Multinacionales:** son grandes empresas que actúan en el ámbito internacional con una estructura compleja, que consiste en una casa matriz y un conjunto de empresas subsidiarias en los distintos países en los que radican sus actividades. Este concepto fue dando lugar al de “transnacionales” a medida que fueron adquiriendo mayor poder, concentrando mayor volumen de la producción mundial y transformando sus sistemas de producción global.
- **Transnacionales:** las empresas transnacionales emergen fuertemente en el escenario internacional luego de la segunda mitad del siglo xx. Estas empresas se caracterizan porque sus operaciones traspasan las fronteras nacionales. La tendencia que evidencian en la actualidad es la de la deslocalización de su producción ubicando cada una de sus actividades

en los lugares o regiones más “óptimos”. Este concepto de “óptimo” es sumamente ambiguo, ya que puede significar el ubicar determinadas actividades productivas cerca de una fuente de recursos, en donde se identifique al personal capacitado o se tome provecho de los niveles salariales inferiores como consecuencia de los bajos niveles de vida de la población. En este sentido, es necesario cuestionar fuertemente este criterio de “óptimo”, tanto en los libros de management estratégico como “economías de localización”, ya que no media ningún criterio de carácter ético para determinar lo que es “óptimo”. Dunning afirmaba, a mediados de los años 70, que las empresas transnacionales concentraban un quinto del total de la producción mundial de las economías de mercado (Dunning, 2000). Se estima que esta cifra ascendió a más de la mitad a principios de la década del 90. De esta manera, el crecimiento de estas empresas provoca una capacidad de influencia creciente sobre los Estados nacionales para imponer sus condicionamientos.

- **Locales o regionales.** esta categoría habla de empresas que tienen un marco de acción reducido a una región o localidad. En general, estas empresas son pequeñas o medianas y poseen un fuerte impacto económico y social en la región.

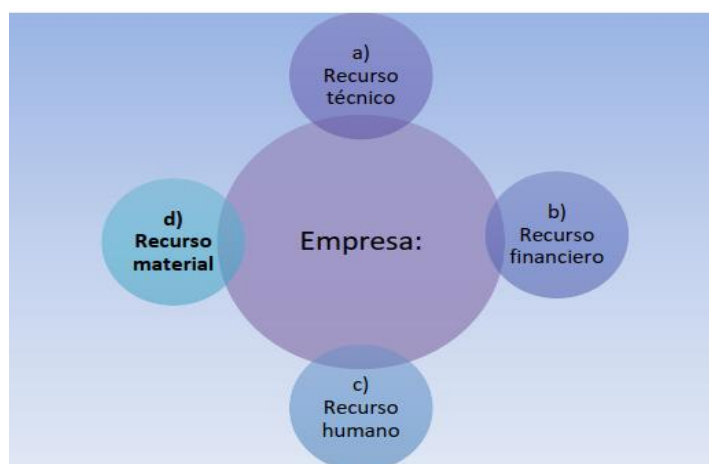
Pueden existir otras taxonomías que pretendan distinguir y agrupar a las organizaciones, la intención de incluirlas en el presente apartado fue solo presentar algunas de ellas a fin de identificar diferentes características constitutivas. También es posible encontrar categorías que no se corresponden con una clasificación precisa, sino que enfatizan algún rasgo de gran significatividad, como por ejemplo:

- **Empresas familiares.** son empresas en las que la mayor parte del capital social pertenece a una familia o a un pequeño número de familias. Esta categoría es significativa en función de que estas empresas, por ser familiares, poseen un conjunto de características específicas que las hacen diferentes a las demás, poseen una dinámica organizacional y en ellas ocurren fenómenos propios de este tipo de empresas.
- **Empresas sociales.** son emprendimientos o empresas autosustentables económicamente, que contribuyen a satisfacer necesidades sociales latentes. En este sentido, estas empresas se distinguen por perseguir un objetivo social y por el hecho de que todas las ganancias generadas por la empresa son reinvertidas con el objeto de mejorar el producto/servicio o su expansión. En estos emprendimientos, el inversionista solo recupera la inversión inicial realizada, pero no obtiene beneficios por ella.
- **Empresas recuperadas por sus trabajadores.** son emprendimientos socioproductivos en los que, frente a la quiebra o abandono por parte de sus antiguos dueños, los trabajadores deciden tomar el establecimiento y restablecer la producción con el objetivo

de mantener sus fuentes de trabajo. Si bien este fenómeno se ha manifestado también en Brasil, Uruguay y Paraguay, podríamos decir que su emergencia más amplia se experimentó en Argentina, donde se calcula la existencia de más de 180 empresas que han sido recuperadas por sus trabajadores. En general, ellas adoptan la figura societaria de cooperativa de trabajo; sin embargo, las empresas recuperadas sostienen principios de gestión democrática y reivindicaciones sociales que van más allá de ellas mismas.

3.9. Recursos de la empresa para realizar sus funciones

Los recursos son el activo de la organización, quien posee el pensamiento y la energía necesaria para transformar los recursos materiales y económicos en productos útiles a la sociedad. Los recursos de la organización son:



Recursos de la empresa para realizar sus funciones

Al describir qué son los recursos empresariales debemos englobar todo aquello que permite a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, desde los medios técnicos empleados o la plantilla encargada de ejecutar el trabajo hasta el dinero para pagar a los proveedores o las instalaciones de la fábrica. En primer lugar, es interesante distinguir entre los recursos empresariales tangibles y los intangibles:

- ❖ **Tangibles.** Dentro de los primeros entrarían los recursos materiales, los tecnológicos físicos y los económicos y financieros. Son fácilmente medibles y cuantificables.
- ❖ **Intangibles.** Frente a lo que son los recursos tangibles, esta clase de recursos es más difícil de medir o cuantificar, al no disponer de una entidad física. No obstante, su peso en la compañía es igual o más importante. Esto se debe a que agrupan a los recursos humanos y su aporte a la compañía (conocimiento, experiencia, motivación...) y otro grupo de bienes intangibles vinculados con valores empresariales, como el clima organizacional o la reputación de la compañía.

Ahora bien, la clasificación de los recursos empresariales más extendida y utilizada es la que diferencia entre las siguientes categorías.

Humanos

Se trata de todo el personal de la compañía y representa el factor más importante de la empresa, pues los profesionales son los encargados de gestionar el resto de recursos de forma tal que se alcancen las metas fijadas.

Financieros

Se refieren a la capacidad económica y monetaria de la empresa. Es decir, aglutinan el dinero (en efectivo o no) que posee la organización proveniente de los inversores, las ventas, los acuerdos con entidades financieras, etc. En cuanto a qué son los recursos financieros, hay que distinguir también entre dos tipos:

- **Propios.** Son las aportaciones de los socios que suscriben el capital de la empresa, más las reservas que constituyen para hacer frente a situaciones extraordinarias y los beneficios que genera ésta que no se distribuyen en forma de dividendos entre sus accionistas.
- **Ajenos.** “Son aquellos que no proceden de los fondos propios de una empresa y del capital suscrito por ésta y están situados en el pasivo del balance, por lo que son obligaciones de pago. Entrarían en este tipo, por ejemplo, una póliza o un préstamo bancario. Permiten a las compañías ampliar su capacidad económica, siempre y cuando los ingresos permitan hacer frente al pago de los mismos.

Materiales

Abarcan todos los bienes tangibles de los que dispone la organización para desarrollar su trabajo. Hablamos de las instalaciones y oficinas, con su correspondiente mobiliario, la maquinaria de producción, vehículos, herramientas, materias primas o stock, entre otros.

Recursos tecnológicos

Incluyen los procesos y sistemas de la compañía necesarios para realizar o mejorar el desempeño profesional. ¿Qué son los recursos dentro de esta modalidad tecnológica? Pueden ser patentes, sistemas de gestión, fórmulas, desarrollo de tecnología propia... No obstante, hay autores que también incorporan en este tipo el material informático.

Una vez que sabemos diferenciar qué son los recursos y cuáles están a nuestra disposición, es imprescindible saber gestionarlos de forma adecuada para sacar el máximo provecho de cada uno de ellos.

3.10. Sistemas computacionales para la administración

Pensar ver y relacionar las cosas con el objetivo de obtener un cambio el cual brinda a la empresa metas espectaculares; es un excelente medio para hacer las cosas más sencillas, sin que exista la necesidad de manuales. El uso de la informática transforma la administración de los recursos en una tarea sencilla y de fácil ejecución al grado de automatizarlas totalmente. Para la administración, la informática constituye una herramienta de gran importancia para la realización de sus actividades cotidianas ya que atajos de ella puede crear una base de datos útil para proyectar hacia el futuro y corregir las anomalías del presente. Con la ayuda de la informática, el administrador podrá diseñar un sistema de control automatizado, integrado a un sistema accesible para todos los que forman la organización, generando una base de datos capaz de ser leída en cualquier lenguaje, es decir que sea leído por igual, tanto un contador, un administrador, gerente, directivos o cualquier mando operativo. La clave de la informática dentro de la administración es encontrar una base de datos que todos puedan acceder sin dificultades, capaz de ser nutrida por todos los integrantes de la organización, la cual pueda traducir los datos en un lenguaje funcional, es decir, que todos puedan entender, ya sean idiomas o lenguajes científicos diferentes teniendo en si misma capacidad de decodificar y traducir información. Que sean por si misma un sistema de autocontrol computarizado".

3.1.1. Filosofía y cultura organizacional

Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los «principios básicos» por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello, podemos decir que la Filosofía Corporativa representa “lo que la empresa quiere ser”. La Filosofía Corporativa, se puede resumir en el resultado de responder a tres preguntas que son de vital importancia, pero complejas: ¿Quién soy y qué hago? (Misión), ¿cómo lo hago? (Valores) y ¿a dónde quiero llegar? (Visión). Debe poseer cuatro características básicas:

- 1) **Ser Comunicable.** Una Filosofía Corporativa se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca; por esta razón, se recomienda que las Filosofías Corporativas sean redactadas por escrito.
- 2) **Ser Útil.** Debe servir como guía para formular y lograr los objetivos y metas globales de la compañía.
- 3) **Ser Asumible.** La organización debe poder asumir los costos que se desprenderán de su aplicación. Si una entidad se plantea una filosofía corporativa que no puede llegar a asumir, ya que los costos serían excesivos para su realización, esta se vuelve utópica y hace que los esfuerzos se debiliten en pos de cumplirla.
- 4) **Ser Creíble.** Si los miembros de la organización no creen en la Filosofía Corporativa, no existe posibilidad alguna de que ella actúe como elemento dinamizador de la entidad.

El concepto de cultura hace referencia a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (Chiavenato, 2009). Schein (1988) define a la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

La Cultura de la Organización es definida como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Entonces, mientras la Filosofía de la Organización es “lo que

la empresa quiere ser”, la Cultura Corporativa es “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es decir, la Cultura es el insumo principal para entender realmente a la Organización; desde la comprensión de sus mitos, ritos, costumbres, el manejo de sus tiempos y todo lo referente a las interacciones entre pares y con otros públicos, claro, siempre que estas interacciones estén relacionadas con la Organización y su “forma de ser”. En efecto, la Cultura marca mucho, por ejemplo, en el lenguaje, los canales y los medios que se utilizan para interactuar con cada uno de esos públicos; pero sobre todo, define el tono y la cercanía en que se establecen las relaciones corporativas para con los demás públicos. Tan cierto es esto, que un mismo empleado del área comercial no utiliza la misma cercanía o lenguaje para con los clientes, si está en dos empresas diferentes: asume que está representando a dos culturas diferentes, de manera no intencional. Esto no significa que la persona sea absorbida por la organización, sino que su entorno también construye su forma de relacionamiento, y por ser seres sociales, para bien o para mal, aprendemos mucho de nuestro entorno y tenemos la necesidad de ser aceptados y reconocidos por él; y la mejor forma de hacerlo en una organización, es pareciéndonos a ella. Toda organización debe tener en cuenta ciertos aspectos respecto a su Cultura Corporativa, que tienen gran validez:

- a) Toda Organización posee una Cultura Corporativa. Puede suceder que la Cultura de una compañía no esté lo suficientemente unificada e incluso tenga pautas contradictorias, pero ello no quiere decir que no tenga Cultura Corporativa. Lo que tendrá será una cultura con unos rasgos poco definidos o contradictorios, pero ésa es una forma particular de Cultura Corporativa.
- b) Es una estructura «suprapersonal». Al igual que la cultura de una sociedad, la cultura corporativa está «más allá» de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo. Las pautas de la Cultura Corporativa se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance, y que tienen que aceptar, bajo el riesgo de ser marginados. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas «porque son así y están allí», y ello hace que su modificación sea difícil, ya que no está establecida por nadie, pero todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana.
- c) Es un factor de Integración. Todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implica su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás.

- d) Supone la existencia de «Subculturas». En una organización existe una “cultura global” con unas pautas genéricas aceptadas por todos sus miembros, pero está claro que no todos los miembros interaccionan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos. En esos grupos con una mayor interacción cotidiana se pueden llegar a desarrollar pautas específicas dentro del grupo, es decir, desarrollan una «subcultura corporativa». Así por ejemplo, es normal que cada área funcional de una empresa desarrolle una subcultura corporativa particular, ya que la forma de trabajar en el área de «marketing» puede ser diferente del área de «personal». Así también, en empresas con varias unidades de negocio o con delegaciones nacionales o internacionales, es muy probable que cada una de ellas tenga una subcultura propia, fruto de la interacción específica entre sus miembros.

Entonces, entender la Cultura de una Organización, es comprender su sistema de creencias, de valores y comportamientos; esta comprensión no siempre es lo que quieren escuchar los directivos; pero a partir de poder determinar las características de la cultura actual, a través de instrumentos de investigación; se pueden realizar actuaciones para que esa Cultura Corporativa actual se parezca a una Cultura Deseada, es decir, a la Cultura Ideal en la que se desarrollaría la Filosofía Corporativa. Con los términos claros, esperamos poder realizar intervenciones para que las empresas comprendan realmente su Cultura, diseñen adecuadamente su Filosofía; para que así, puedan dedicar su energía a hacer negocios que le brinden prosperidad y abundancia a ese ser vivo, no orgánico, llamado Organización.

3.12. Responsabilidad social en las empresas y ética del administrador

El concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en la década de 1970, y era considerado muy polémico. Entonces, el economista Milton Friedman aseveró que las empresas por sí solas no tienen ninguna responsabilidad social, sino que éste es un término aplicado a los colaboradores de las mismas. Es decir, todos los empleados son responsables del buen manejo de los recursos de la empresa; y cada administrador, desde el nivel más alto al más bajo, debe comprometerse con su personal y con los intereses del empleador: es responsable de maximizar las utilidades en forma legal y ética. Afirmó, asimismo, que todo gasto aplicado por la empresa en pos de las necesidades de la sociedad se convierte en un despilfarro. Sin embargo, la responsabilidad social ya no es un precepto capitalista que beneficia al inversionista, ni sinónimo de actos de bondad y prestigio social de magnates industriales (pretexto para hacer eventos sociales de magnitud y ayudar a las clases desprotegidas). Se ha convertido en un acto corriente, en renglón importante en

la agenda diaria de las empresas altamente competitivas. Y algunos la definen como un gran compromiso hacia la acción de la mejora continua de la empresa, que respeta el escenario donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones. En la práctica, la responsabilidad social responde a un conjunto integral de programas y políticas en los ámbitos interno y externo, así como en la transparencia de los actos de la empresa. De modo que la empresa debe practicarla como una convicción y no como una obligación. Contemporáneos como Peter Drucker afirman que la responsabilidad social puede conducir a las empresas y empresarios a un auténtico interés por la sociedad. La calidad de vida debe incumbir a las organizaciones; es importante que éstas se anticipen a los problemas sociales, especialmente aquellos que surgen por las actividades que realizan.

La ética trata sobre lo que es bueno y malo, así como del deber y la obligación moral; en la ética normativa existen tres teorías morales: la utilitaria, la basada en los derechos y la de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios deben institucionalizar la ética y desarrollar un código al respecto, aunque existen otros factores que elevan los estándares éticos, como las denuncias de irregularidades. Los gerentes deben hacer elecciones difíciles cuando los estándares difieren en otras sociedades, y la confianza es el fundamento de las relaciones humanas y los enfoques a la administración moderna. Los administradores pueden tener una influencia positiva o negativa en sus seguidores. En la siguiente tabla se compara el uso ético y no ético del poder:

Comportamiento ético de los líderes	Comportamiento no ético de los líderes
Emplear el poder para lograr el bien de sus seguidores.	Emplear el poder para su propio interés.
Respeto a seguidores y colegas.	Falta de respeto a los demás.
Búsqueda de una visión y logro de las metas con medios éticos.	Búsqueda de las metas a cualquier costo, sin consideraciones éticas.
Atentos a la realimentación y las críticas de los seguidores.	Rechazo de las críticas.
Fomento a la participación.	Dirección autocrática.
Comunicación vertical (de arriba a abajo) y transversal.	Comunicación de arriba a abajo.
Creación de una estructura organizativa flexible y adaptable a las situaciones.	Creación de una estructura organizativa rígida y burocrática.
Adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la empresa y el país.	Dirección autocrática sin considerar la cultura de la empresa y el país.
Enseñanza y apoyo a los seguidores para que logren ser líderes éticos.	Ni enseñanza ni apoyo a los seguidores por miedo a perder el poder.
Control mediante la persuasión.	Controlar mediante castigos.
Dirección mediante el buen ejemplo.	Dirección que ignora la ética y las costumbres.

Un administrador debe tener presente en todo momento los objetivos a lograr, para ello debe generar ideas claras e innovadoras de todo el funcionamiento de su organización, por lo tanto, la dirección y responsabilidad de alcanzar los objetivos recae en él. Es por ello que de acuerdo a la

planificación, dirección y control que él mismo pueda establecer, depende el desarrollo satisfactorio de la organización. No obstante, un administrador tiene varias funciones y debe estar pendiente que su delegación es eficaz y que el personal que le asignó una determinada actividad lo realizará bajo los valores y principios establecidos, él es uno de los responsables de mostrar una conducta ética en lo que hace, debe tener claro que debe buscar siempre el bienestar social tanto para la organización como para la sociedad en general.

3.13. La empresa en México y Latinoamérica

El despegue de las empresas fabriles modernas en México comenzó en la zona de Puebla y en el Valle de México en el decenio de 1830, espoleados por esa singular institución que fue el Banco de Avío (1830-1840), iniciativa impulsada por el polifacético político, intelectual y empresario que era Lucas Alamán. Las empresas juegan un papel fundamental para la economía de cualquier país. Su importancia es tal, que existen programas de financiamiento y apoyos de todo tipo para los emprendedores, pero el problema es que a pesar de esto, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no logran sobrevivir más allá de los 2 o 3 años o no logran crecer lo suficiente para atravesar el "valle de la muerte" y convertirse en una empresa rentable de gran tamaño.

En México, de acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (2018), las empresas aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan 78% del empleo en el país. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, las empresas aportan alrededor del 67% del empleo y 30% del PIB en ese país. En Argentina, el 44% del PIB y el 70% de los empleos a nivel nacional, son generados por las empresas. En otras palabras —y como es evidente—, las empresas son fundamentales para cualquier economía, sistema financiero para la generación de empleos. El problema es que muchas empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, desaparecen o no logran crecer lo suficiente. De acuerdo con datos del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial, sólo 25% de las Pymes en México sobreviven a los primeros dos años de creación; y este panorama no cambia mucho en el resto de Latinoamérica. El promedio de vida de las Pymes es de 1 a 3 años. Todo tiene que ver con el escalamiento, es decir, las ventas de las empresas se estancan o caen con el paso de los años. Y la mayor parte de empresas que desaparecen son Pymes. Los factores que no permiten el escalamiento, son entre otros, los siguientes:

1. **Falta de preparación para emprender.** Muchos emprendedores comienzan un negocio sin tener suficientes conocimientos de negocios tanto del ámbito público como del privado.

Esta carencia les hace cometer garrafales errores, como el creer que para iniciar un negocio se necesita de financiamiento; provocando que recurran a los bancos o prestamistas; lo que termina en una historia de endeudamiento.

2. **Gestión deficiente e inexperta.** ¿Cómo tener un gran equipo, alineado, enfocado y con objetivos en común si el líder no tiene una correcta preparación o no sabe cómo dirigir a su equipo?
3. **No tener métricas.** El trabajo esencial de un líder es la predicción. Los datos se encuentran al centro de la capacidad de predicción de un líder. Se debe reunir información de todo tipo: de ventas, del equipo, de los gastos y operaciones, esto permitirá percibir el mercado y lo que ocurre en la compañía, y así poder tomar las decisiones correctas. Sin datos, es como avanzar a ciegas por un camino con muchos baches.

3.14. La empresa en la globalización

Cuando nos referimos al medio ambiente organizacional y nos enfocamos al estudio externo del mismo, llegamos necesariamente al término globalización. Algunos estudiosos del entorno económico lo aplican para referirse a un nuevo orden que invariablemente está determinado por el apogeo del comercio internacional, y de la diversificación de productos y servicios insertos en esta actividad mundial. Por otro lado, hay quien lo entiende como un fenómeno universal que no sólo toca los poderosos tentáculos de la economía, sino que también estandariza aspectos de derecho comercial, fiscal e informático; y a la vez va crea nuevos protagonistas como el “consumidor de clase media”, con gustos, exigencias y proyecciones similares a nivel mundial, con ofertas y promociones de apertura al paralelo en las diferentes tiendas internacionales, etc. Como se le vea, la globalización ha trascendido lo cuantitativo y cualitativo para convertirse en un estilo de vida comercial, social y empresarial común. Por ejemplo, para muchos el iPad es un Gadget; para otros, una herramienta de trabajo; y para otros tantos, un estilo de vida, un concepto de poder y estatus; pero en todos los casos se ha convertido en un concepto globalizante.

La globalización es un hecho incuestionable que está derrumbando fronteras, superando idiomas y costumbres, y creando un mundo nuevo. En un esquema geográfico, las fronteras entre los países son claras, pero desaparecen en un mapa comercial y competitivo (donde se muestran los flujos reales de actividad industrial y financiera). La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Este proceso no es nuevo, viene desarrollándose paulatinamente y tardará muchos años aún en completarse.

La globalización sugiere que en el mundo los factores alejados e insignificantes afectan de manera directa el desarrollo de este planeta. Hace algunos años pensábamos que el planeta terminaba donde nuestros ojos dejaban de ver. Si nos remontamos a la historia, esta nos diría que han pasado largos siglos de la permanencia humana en este planeta, y que a lo largo de esta permanencia hemos buscado conocer más, saber más, descubriendo así el nuevo mundo, los lugares más inhóspitos de nuestro planeta y hasta llegando a la luna, ahora sabemos que el mundo es redondo, que se orienta en dos ejes y que gira sin descanso con la promesa de seguirlo haciendo, pero con la incertidumbre del momento en el que detendrá su andar. Hace unos siglos el intercambiar información entre dos personas ubicadas a unos metros era prácticamente imposible, hoy en día, las señales satelitales, la internet y las TIC nos permiten comunicarnos en tiempo real de un lado a otro del planeta con el simple fin de enviarnos un saludo. La globalización sugiere que para que este concepto se desarrolle de manera afortunada, debemos generar un pensamiento global, olvidarnos de los límites impuestos por las fronteras y la división política de este planeta y generar un pensamiento libre de ataduras que nos permita hacer intercambios con China, México, USA o España, con el único fin de lograr una ventaja competitiva sostenible que permita el desarrollo de nuestra sociedad.

Peter Drucker quien es el padre de la administración moderna, sugiere que la manera más precisa de comprender la globalización es “desaprender lo aprendido” para generar un nuevo concepto que nos permita ampliar las fronteras, crear rupturas epistemológicas y generar nuevos conceptos.

Desde que apareció el concepto de globalización en la década de los 90 las opiniones se han polarizado. Algunos pensamos que la globalización podría ser el antídoto que este planeta está esperando, ya que hemos reconocido que ni el capitalismo, ni el socialismo, ni ningún otro régimen económico ha logrado una equidad justa, que nos permita a todos tener las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento. Sin embargo, hay quienes pensamos que no es el antídoto correcto, que sucederá lo mismo de siempre: los países ricos serán más ricos por que seguirán teniendo mejores condiciones de desarrollo y los pobres serán igual o más pobres a la sombra y condiciones de los países poderosos. No obstante, y a pesar de las diferentes posturas a las que nos podemos enfrentar, es una realidad que la globalización ha comenzado a operar y lo ha hecho de lleno. Para muestra de eso basta que echemos un vistazo a las importaciones y exportaciones de diferentes productos, mismos que viajan desde Asia, Europa o América fortaleciendo las relaciones comerciales. Aunque esto no es nuevo, ha existido a lo largo de la historia. Los egipcios intercambiaban productos, los incas también lo hacían y hasta los mismos vikingos lo hicieron, aunque lo realizaban por el hecho de obtener recursos naturales escasos o nulos en su lugar de origen.

Hoy en día el intercambio de productos parece ser un deporte: la mitad de los transportes, tanto aéreos como marítimos, son destinados al intercambio de productos. La economía también se ha visto afectada por la globalización, las monedas han dejado de ser un valor intrínseco que le permita a una comunidad intercambiar productos, y representan el poder adquisitivo de toda una comunidad, convirtiéndose así en la capacidad de pago que posee una entidad financiera. Pero qué papel deben jugar las empresas en toda esta historia. Hoy en día las empresas deben de pensar en grande, porque es prácticamente inaudito seguir pensando en ser el mejor de una cuadra o un pueblo. Deben de pensar en ser el mejor del mundo, ya que la globalización ha reorientado los esfuerzos de las empresas a la calidad, esa que Karol Ishikawa nos presentaba en la década de los 80 y que llevó a Toyota a ser la automotriz número uno del mundo; esa que permitió que Japón tuviera una economía sobresaliente y que ganó la admiración del mundo entero. La calidad hasta hace unos años no era más que un paso de la auditoría que nos permitía continuar con un diagrama de flujo, donde las decisiones no eran más que un pretexto de los niveles mínimos para continuar con la operación; hoy el mercado exige más, es más crítico, más conocedor y no está dispuesto a pagar por un producto de mala calidad. Las estrategias para entrar a la globalización pueden ser muchas, sin embargo, todas las áreas de una empresa deben reinventarse para entrar en ese proceso, porque la globalización pone a todas las empresas del mundo en la línea de salida y les marca una carrera de 400 metros libres, sin embargo, para poder competir no es necesario ser de un bloque específico, si no tener la capacidad para reinventarse, adaptarse y decidir.

Philip Kotler, considerado el padre del marketing nos habla de un concepto que junto con la calidad podrían ser las dos armas secretas para formar parte de esa carrera y obtener el éxito esperado; sí, el “Customer Relationship Management” es el secreto que muchas empresas han olvidado. No existe hoy en día una empresa que no trabaje para sus clientes, aunque en ocasiones las empresas lo olvidan y orientan su trabajo exclusivamente a las finanzas, a las relaciones políticas o a la manera más rápida de generar liquidez, lo que les permita ser rentable y tener una posición financiera cómoda. Pero la globalización no perdonará más esto, se convertirá en un error, porque la globalización se orienta al cliente, olvida los monopolios y oligopolios para abrir los mercados y competir con todo el mundo; no es necesario estar ahí físicamente para competir, solo es necesario pararse en la línea y empezar a correr; tampoco es necesario tener un corporativo en Wall Street, en Dubai o en Londres, porque ahora puede operar a una empresa desde un ordenador portátil en la comodidad del hogar o a través de un GPS en el tránsito de alguna gran metrópoli. La globalización es la revolución que el mundo de los negocios esperaba y aunque no se ha explotado como debía ser, y las lagunas de esta aún son muchas, las empresas deben empezar a entrar en este proceso, y entre más rápido empiecen, más rápido aprenderán a desaprender. Más rápido generarán esa

capacidad de adaptación, de reinención y de decisión. La administración debe reinventarse también, el proceso administrativo debe dejar de dividirse en planear, organizar, dirigir y controlar, para dar cabida a procesos como reinventar y aprender.

3.15. Corporaciones multinacionales

Las corporaciones multinacionales tienen su sede en un país determinado, pero realizan sus operaciones en muchos otros más. Estas tienen ventajas sobre las empresas con orientación nacional: es obvio que pueden aprovechar oportunidades de negocio en muy distintos países; asimismo, conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo; además, se benefician porque pueden establecer instalaciones de producción en países donde sus productos se elaboren con mayor rentabilidad y eficiencia; a veces las compañías con operaciones en todo el mundo tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales, y, por último, las grandes corporaciones multinacionales pueden reclutar a gerentes y personal de la reserva mundial de mano de obra.

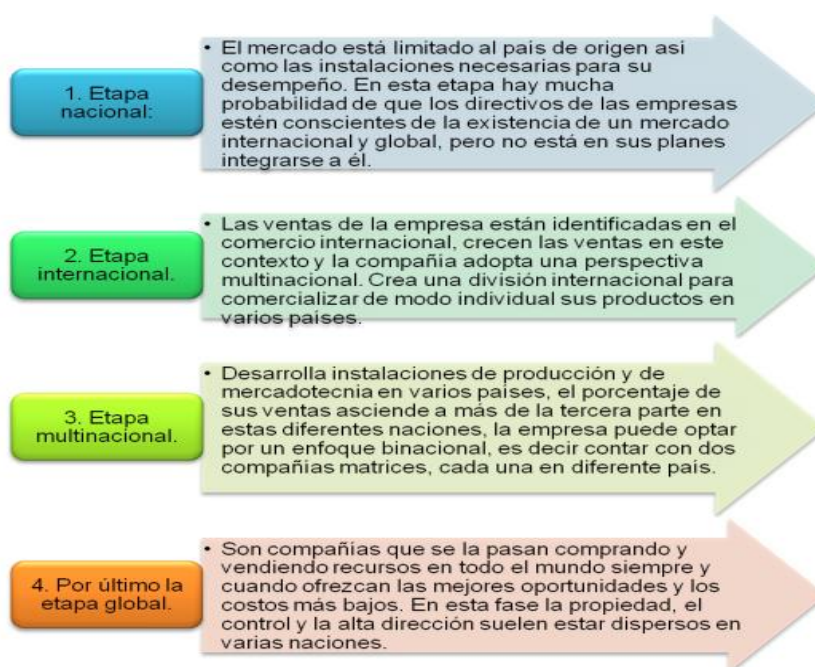
Desafíos de las multinacionales

Las ventajas de las operaciones multinacionales deben valorarse respecto de los desafíos y riesgos asociados con la operación en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace algunos años los países en vías de desarrollo carecían de habilidades gerenciales y de marketing, así como de técnicas; en consecuencia, le dieron la bienvenida a las corporaciones multinacionales; pero la situación ha cambiado y rápidamente están adquiriendo dichas habilidades y no sólo se han preocupado por el valor de sus recursos naturales, sino que son más hábiles en negociaciones internacionales. Por último, las corporaciones multinacionales también deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que en algunos se complica, pues sus gobiernos a menudo cambian de poder y es necesario negociar con ellos y adaptarse a tales cambios.

De corporaciones multinacionales a mundiales o transnacionales

Operar en diferentes países o establecer plantas de manufactura no es suficiente para ser competitivo en el mercado mundial, debe cambiarse hacia la corporación mundial, o transnacional, que contempla al mundo entero como un sólo mercado y supone que la corporación tiene que adaptarse también a necesidades nacionales y hasta locales. Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños para algunos productos. Por ejemplo, desarrollar un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir más de 10 años para su funcionalidad, así que recuperar los costos requiere vender el medicamento en un mercado mundial. Las compañías

globales también deben mantenerse a la vanguardia del desarrollo tecnológico mundial; en la segunda mitad del decenio de 1980, Ford Motor Company decidió convertirse en una corporación mundial; sus intentos por construir el auto mundial (llamado Escort) no fueron muy exitosos, sin embargo su uso de tecnología de comunicación moderna (como las teleconferencias) estableció un vínculo más estrecho entre su casa matriz y las operaciones europeas; en su búsqueda por convertirse en corporación mundial carecía de plantas de ensamblaje en Japón, y para compensar este vacío adquirió 25% de las acciones de Mazda, que más tarde se convirtió en 33.4%; y luego de que obtuvo una participación de control, designó presidente a Henry Wallace, el primer extranjero en encabezar una compañía japonesa importante. Asimismo, Ford tiene otro proyecto en Japón con Nissan, casa diseñadora de la minivan que Ford fabricó y comercializó como Villager, y que los distribuidores de Nissan venden como Quest. Según Daft (2004, p. 108), en su proceso de globalización, las corporaciones internacionales pasan por cuatro etapas:



Si bien muchas empresas han intentado convertirse en mundiales, en realidad sólo unas cuantas lo han logrado, pues se requiere desarrollar productos que consideren al mundo entero (en especial los mercados de América del Norte, Asia y Europa occidental), tomar decisiones estratégicas en este sentido y adaptar sus tácticas a los ambientes nacionales y locales; en cuanto a la contratación de personal deberán abrirse puestos para que los extranjeros avancen hacia cargos administrativos más elevados, asimismo, en países en los que la corporación mundial no puede entrar se requiere establecer alianzas estratégicas con compañías locales.

UNIDAD IV. Administración estratégica. Tendencias actuales de gestión

4.1. Administración estratégica

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. También se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la evaluación y control.

Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente. El análisis ambiental se refiere al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, su estructura, recursos y cultura. En este primer paso se realiza principalmente un proceso de recolección de información. También hay un factor reflexivo importante en el sentido que se debe ser autocrítico al momento de reconocer las debilidades pues de lo contrario el análisis no será preciso.

La formulación de la estrategia contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa. Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos y cuál será el plan para lograrlos. La implementación de la estrategia es la puesta en marcha del plan elaborado en el paso anterior. Para ello se tiene como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y los procedimientos a seguir. La evaluación y control considera el uso de las diferentes herramientas de supervisión del desempeño, a fin de establecer si la empresa se está enrumbando por el camino trazado o si es necesario realizar correcciones.

Otra forma de ver la administración estratégica es como un proceso compuesto por el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos por una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. Este proceso tiene como primer paso el análisis de los entornos externo e interno de la organización para determinar sus recursos, sus capacidades y sus competencias centrales. Se trata de las fuentes de "insumos estratégicos".

Sobre la base de esta información la empresa puede definir su visión y su misión y formular su estrategia. Y para implementar esta estrategia la empresa toma medidas orientadas a lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Otra forma de entender la administración estratégica es como un conjunto de decisiones y acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas. En ese orden de ideas, la organización se plantea preguntas como: ¿Qué cambios y tendencias ocurren en el entorno competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios debemos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecer esos productos o servicios con mayor eficiencia? Las respuestas a estas preguntas sirven para tomar decisiones relacionadas con el posicionamiento de la empresa. El desempeño excelente dependerá de las decisiones adoptadas por los altos directivos, quienes emplean la administración estratégica para definir una dirección general de la organización.

Características de la administración estratégica

Entre algunas de sus características, podemos destacar que la administración estratégica:

- ✓ Formula e implementa la estrategia de la organización.
- ✓ Establece la misión, la visión y los valores de una organización.
- ✓ Es la encargada de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- ✓ Se encarga de realizar el análisis situacional de una organización.
- ✓ Contempla aspectos internos y externos de la organización.

Importancia de la administración estratégica

La administración estratégica es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo. Además, la administración estratégica cumple un rol fundamental porque establece factores que definen a la organización en sí, tales como:

- ✓ En qué mercados debe competir y de qué manera.
- ✓ Decisiones de diversificación.
- ✓ La estructura organizacional.
- ✓ Cuáles son los pasos a seguir a corto y largo plazo.

En definitiva, la eficacia de la administración estratégica influirá directamente sobre el éxito y la prosperidad de una organización.

4.2. Administración del cambio

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización

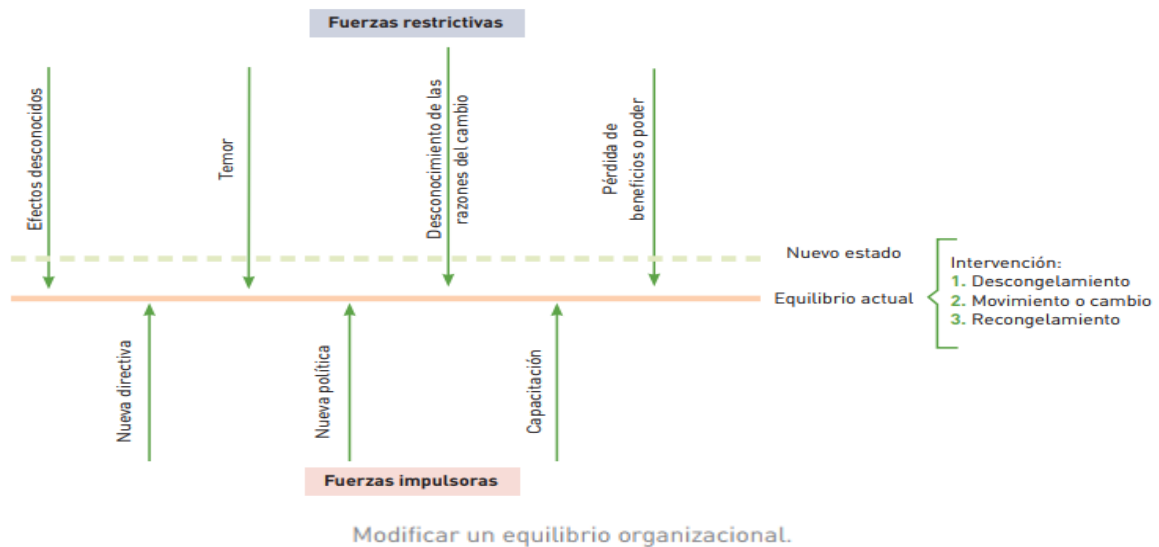
Varias tendencias, algunas de ellas ya en curso, tendrán implicaciones para desarrollar los recursos humanos, en seguida se muestran algunos ejemplos:

- ❖ El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que los maestros y estudiantes las conozcan.
- ❖ La educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- ❖ La proporción de trabajadores del conocimiento aumentará y la necesidad de trabajadores calificados decrecerá, lo cual requerirá mayor desarrollo del conocimiento conceptual y de diseño.
- ❖ El cambio desde las industrias de manufactura hasta las de servicios requiere volver a capacitarse en preparación para ocupar nuevos puestos.
- ❖ La elección de oportunidades educativas se ampliará; por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación y desarrollo.
- ❖ Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público, al menos en algunos países, como Canadá.
- ❖ La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse con gerentes de otros países y adaptarse a ellos, de ahí que las compañías necesiten capacitar con una perspectiva mundial.

Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis, por desgracia ésta casi nunca es la respuesta más efectiva; otro enfoque es planear deliberadamente el cambio, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste, al intentar mantener el statu quo, por otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su teoría de la fuerza de campo, donde sugiere que hay un equilibrio que se mantiene por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, como se ilustra en la figura a continuación:



Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras; de hecho, esto puede producir algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las organizaciones, un cambio en las políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por éste participan en él. El proceso del cambio incluye tres pasos:

1. Descongelar.
2. Mover o cambiar.
3. Volver a congelar.

La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio: si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio; sin embargo, en algunos casos puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una

incomodidad que pueda iniciar el cambio. La segunda etapa es el cambio mismo: puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta. La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio: para que sea efectivo debe ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona. Si es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior; por tanto, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial.

Resistencia al cambio

Hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos:

- ⊗ Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.
- ⊗ No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- ⊗ El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

La reducción de la resistencia se logra de maneras muy distintas; a su vez, la participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación sobre lo que se propone cambiar también ayuda a aclarar los motivos o efectos. Algunos enfoques se concentran en las personas involucradas en el cambio y otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología.

4.3. Calidad total

La Calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos en la calidad y productividad primero en Japón y ahora también en empresas de Occidente; de hecho, con la globalización económica, la calidad y la certificación son indispensables para incursionar en los mercados internacionales. En un sentido coloquial calidad es “hacer bien las cosas a la primera” sin embargo, para los enfoques y metodologías de calidad. La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para el enfoque de calidad, los clientes pueden ser externos, es decir los consumidores del producto; e internos, las personas y departamentos que integran la empresa. Las tres metodologías básicas de calidad son:

1. Total Quality Management (TQM). En español Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
2. Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.
3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.

Para Kaoru Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC), o TQM (Total Quality Management), puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes”. El control total de calidad es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que lo apliquen “se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino la de todos los pueblos, para, de esta manera, traer la paz al mundo”. Seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.

Practicar el Control Total de Calidad es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. El Control Total de Calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad a todas las funciones de la empresa. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles, la calidad corresponde a toda la organización, a cada división, a cada área y a cada sección. Una de las más grandes aportaciones del CTC es la aplicación de las siete herramientas estadísticas de calidad:

- Gráficas de control.
- Diagramas de Ishikawa.
- Diagramas de Pareto.
- Hojas de registro o inspección.
- Estratificación.
- Diagramas de dispersión.
- Histograma.

Deming y el método de mejoramiento de la calidad Íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad está el método Deming, también conocido como el proceso de mejoramiento de la calidad o mejora continua. El doctor Edwards Deming fue quien introdujo en Japón los métodos de Control Estadístico de Calidad después de la Segunda Guerra Mundial; de hecho, la cultura de calidad japonesa tuvo como fundamento el control estadístico propuesto por él. El doctor Deming bautizó esta filosofía como Los catorce puntos, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. En lugar de que el objetivo primordial de una empresa sean las utilidades, hacer dinero, su finalidad debe ser permanecer en el mercado y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación y el constante mejoramiento.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos. Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y un mal servicio.
3. Eliminar prácticas de inspección masiva. Normalmente, las organizaciones inspeccionan un producto cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. La calidad no se logra mediante la inspección, sino con el mejoramiento del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras eligen al proveedor que ofrezca el precio más bajo; lo que conduce a la adquisición de materiales de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad siempre.
6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles. Concuerda con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación.

7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo. El trabajo de un supervisor no es decirle al personal qué hacer o castigarlo, sino orientarlo. Proporcionar ayuda por medio de métodos para hacer mejor su trabajo.
8. Impulsar las comunicaciones y la productividad. La pérdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura, mediante la comunicación y retroinformación continuas.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff. La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral donde participe toda la empresa.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles. Éstos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo; piden aumentar la productividad, pero no enseñan cómo hacerlo. Deming propone que para mejorar la calidad se requiere capacitación más que carteles motivacionales.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad. La capacitación en el uso de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Con mucha frecuencia la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Entrenamiento en todos los niveles para el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para lograr la calidad. Se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización.

Crosby y la filosofía cero defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente. Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son:

- a) Convicción de la dirección.
- b) Compromiso de la alta gerencia y de todo el personal.
- c) Conversión de la cultura organizacional.

Para la implantación de la filosofía cero defectos Crosby propone catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección. La alta dirección debe elaborar una política de calidad: el tema principal de la discusión en sus reuniones debe ser la calidad, y se ejecutarán todas las acciones que reflejen un compromiso real con el mejoramiento de la calidad.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad. Se integran grupos de personas de nivel supervisión, cuyo propósito sea guiar el proceso y promover su evolución.
3. Medición. A través de la medición, los requisitos de cada actividad o trabajo se van consolidando y definiendo específicamente.
4. Costo de la calidad. Establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad. Concientizar al personal por medio de información, de lo que está costando el hacer las cosas mal y los resultados que se están obteniendo con el mejoramiento de la calidad.
6. Acción correctiva. Establecer un sistema de corrección, el cual se basará en información relevante de los problemas y en el análisis detallado que muestre las causas que los originan, para eliminarlos.
7. Planear el día cero defectos. Desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participarán oradores que representen a los clientes, sindicato, comunidad, empleados y todos los que estén interesados en la calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer un día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. Educación al personal. Educar al personal para concientizarlos y para que sean menos tolerantes a los defectos y errores.
9. Día cero defectos. Consiste en llevar a cabo lo planeado previamente por la compañía, para que en un día del año ninguna actividad tenga defectos.
10. Fijar metas. Se fijan nuevas metas y objetivos definidos por los equipos de calidad, todos encaminados hacia el objetivo de cero defectos.
11. Eliminar las causas de error. Se solicita a los empleados que señalen los problemas existentes, para que de esta manera se eliminen las causas del error.

12. Reconocimiento. Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los trabajadores considerados modelos de calidad o que cumplen bien con su labor sin necesidad de presión.
13. Consejos de calidad. Reunir a todos los gerentes de área con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas.
14. Repetir todo el proceso. En el momento que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e implante innovaciones.

4.4. Desarrollo organizacional

Aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de desarrollo organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma; en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización. En la década de 1970 surge el Desarrollo Organizacional (DO), como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- 1) Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- 2) La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
- 3) Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación, se mencionan las definiciones de desarrollo organizacional según sus creadores: Warren Bennis lo define como: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. De acuerdo con las anteriores

definiciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento.

Características

Las características básicas del DO son:

- ✚ Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- ✚ Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer:
 - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - Satisfacción y desarrollo humano.
 - Eficiencia organizacional.
- ✚ Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- ✚ Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- ✚ Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- ✚ Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:
 - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
 - Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
 - Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
 - Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

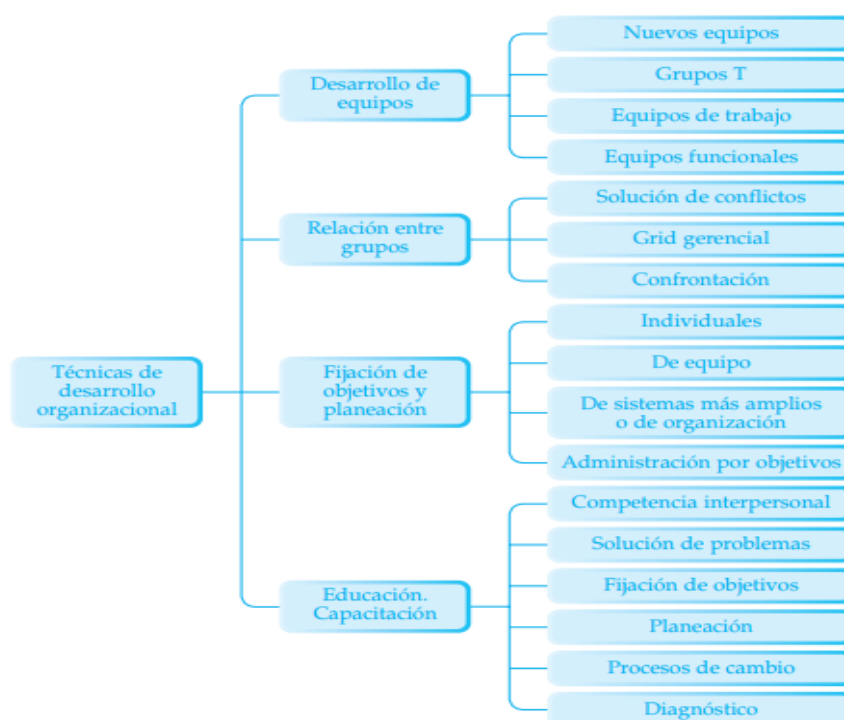
Etapas de implantación

Un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad. La implantación del DO se logra a través de las siguientes etapas:

- 1) **Diagnóstico.** El diagnóstico es la primera etapa del DO; en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar, la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal, y los procesos organizacionales; o sea, lo que conforma la cultura organizacional; cómo trabaja el grupo y los aspectos referentes a valores, mitos, etcétera.
- 2) **Planeación de la estrategia.** Una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.
- 3) **Educación.** Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.
- 4) **Asesoría, entrenamiento y consultoría.** Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación; el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
- 5) **Evaluación.** Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retroinformar el proceso y hacer los ajustes necesarios.

Técnicas de desarrollo organizacional

Algunas técnicas del DO son:



4.5. Reingeniería

La reingeniería se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional. Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. 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 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 en los nuevos tiempos.

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 negocios se han diseñado o creado por

profesionales, cuyos procesos han estado determinados por las especificaciones del mismo diseño. Quizá ingeniería administrativa sea una mejor expresión, pero de hecho, no es de uso generalizado.

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 con calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios. El reciente surgimiento 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.

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 ningún modo 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 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 costos, calidad, servicio y rapidez. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos. El rediseño de éstos 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:

- a) Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Por eso, el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical.
- b) La reingeniería propone cambios en muchas variables: no sólo 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.
- c) La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizar éste y hacerlo más eficiente, que crezca, 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, sino 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 de una filosofía administrativa abierta y participativa. El cambio no sólo es estructural, sino también cultural.
- ✓ Sus alcances son amplios, afectan a toda la organización. Los riesgos que se corren van desde los moderados hasta los altos.
- ✓ Se administran en los procesos, no en las funciones.
- ✓ Son dos aspectos básicos que se buscan en la elaboración de un proceso de reingeniería: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Son cuatro las fases necesarias para desarrollar un proceso de reingeniería:

1. **Identificación.** Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
2. **Diagnóstico.** Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.
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, etc. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

4.6. Administración por proyectos

Con el constante cambio del entorno en muchas organizaciones es necesario realizar proyectos de innovación o mejora de carácter temporal que requieren de la participación de varias áreas.

Dos son las características de los proyectos:

1. **Temporalidad.** Es decir, duran un tiempo y siempre finalizan.
2. **Unidad.** Cada proyecto posee características específicas y únicas.

Con excepción de algunas empresas como las constructoras, de investigación, de cinematografía, televisión, artes y asesoría, donde continuamente se generan nuevos proyectos que justifican la creación, dentro de la estructura de la organización, de un área de proyectos, la mayoría de las empresas carece de un departamento de proyectos, por lo que ha surgido la necesidad de contar con una metodología para lograr con éxito los proyectos conocida como “administración por proyectos”. Un proyecto es un conjunto de actividades y recursos dirigidos a generar un servicio o producto de carácter único y temporal. La administración por proyectos es la aplicación del proceso administrativo para la realización de un proyecto. Las etapas de la administración por proyectos son:

1. **Planeación.** Se establece el qué del proyecto: la visión, la misión, los objetivos, las estrategias, los presupuestos, los programas y las restricciones del proyecto. En esta fase se define el alcance del proyecto y se utilizan diferentes técnicas: la gráfica de Gantt, los

presupuestos de costos, los formatos de reporte, las listas de verificación de actividades, el calendario de eventos y la matriz de riesgos. Se establecen estándares de calidad y la tasa interna de retorno.

2. **Organización.** En esta etapa se define el cómo lograr los objetivos: la estructura, los procesos, las funciones, los sistemas y los procedimientos para lograrlo incluye por supuesto la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, responsabilidades y funciones. Se diseñan los formatos de reporte y el manual de funciones e instructivo del puesto. Se establecen formatos para los entregables a lo largo del proyecto.
3. **Integración.** Responde a las preguntas con qué y con quiénes. En esta fase se integra el equipo de gente, líderes de proyecto y equipos, y se proveen los recursos para lograrlo. Se elabora un formato de abastecimientos y un programa de adquisiciones y contrataciones.
4. **Dirección.** Se guían los esfuerzos y recursos para ejecutar todas las acciones conforme a lo establecido. En esta etapa, la finalidad es realizar eficientemente todo lo anteriormente establecido. Se elaboran reportes de avances y resultados, se verifica la calidad de los trabajos, se constata la fecha y calidad de los entregables, se efectúan juntas de información de avances, se solucionan posibles problemas y se toman decisiones sobre imprevistos.
5. **Control.** Se compara lo realizado en relación con lo planeado para detectar las desviaciones y corregir las posibles fallas. Incluye el cierre del proyecto y la conservación de los informes de resultados, así como el servicio de mantenimiento al usuario del proyecto. Se compara lo realizado en relación con lo planeado, se establecen medidas correctivas y se elabora el reporte final del proyecto.

Como se ha estudiado anteriormente, cada una de las etapas del proceso administrativo puede existir por separado o simultáneamente. Los factores críticos a considerar en la administración por proyectos son: alcance, tiempos, costos, calidad, información, riesgos, equipo humano, abastecimiento y liderazgo.

4.7. Administración proactiva

El concepto proactivo no es nada novedoso, de hecho, los gerentes de las organizaciones siempre han tratado de actuar en forma proactiva, pues enfrentan constantemente situaciones con alto grado de incertidumbre y cuando se presenta un problema deben integrarse al mismo, analizarlo y resolverlo. La idea principal de esta corriente administrativa es sugerir procesos específicos para enfrentar los problemas, es decir, para la solución de los mismos, y una adecuada toma de decisiones. Los teóricos de esta corriente consideran que la actitud de un administrador se

manifiesta en dos circunstancias resolutorias: a) Actitudes reactivas y b) Actitudes proactivas. Las actitudes reactivas son aquellas que el administrador manifiesta al resolver un problema sin una base bien identificada, ya que reacciona ante los estímulos del medio que le rodea y, por lo tanto, no maneja ningún proceso lógico en sus decisiones, ni permite que haya un seguimiento posterior respecto a las acciones que tome. En muchas ocasiones, estas actitudes son el producto de muchos prejuicios o falta de preparación del administrador en el área o giro en que se desenvuelve. Además, influye demasiado la cultura organizacional del medio que le rodea. La dirección de las empresas está centralizada por individuos que confían mucho en su experiencia y en sus corazonadas. Las segundas dan origen a la llamada administración proactiva. Esta corriente es considerada como una técnica administrativa que permite al administrador tomar una postura más inteligente y menos visceral frente a la incertidumbre.

Esta herramienta es una expectativa más amplia e integradora de todos aquellos procesos mentales que permiten al administrador, en primera instancia, encontrar la solución a sus problemas, tomar decisiones no simplemente acertadas, sino también en posición de darles un seguimiento y evaluarlas, y por último tener bases sólidas para planificar, de tal forma que no se vuelva a repetir la misma historia, evitando así posibles daños al sistema. Se considera proactiva porque la dirección de la empresa, o el administrador, se empapa en el problema a resolver, analiza la situación y aplica el método más idóneo a la naturaleza de la situación. Lorne C. Plunkett y Guy A. Hale, creadores de esta teoría, la definen de la siguiente manera: “La administración proactiva se refiere a un conjunto de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que enfrentan los gerentes”.

Los autores de esta corriente mencionan cuatro procesos importantes, y cada uno de ellos responde a una situación específica en que se encuentra definido el problema:

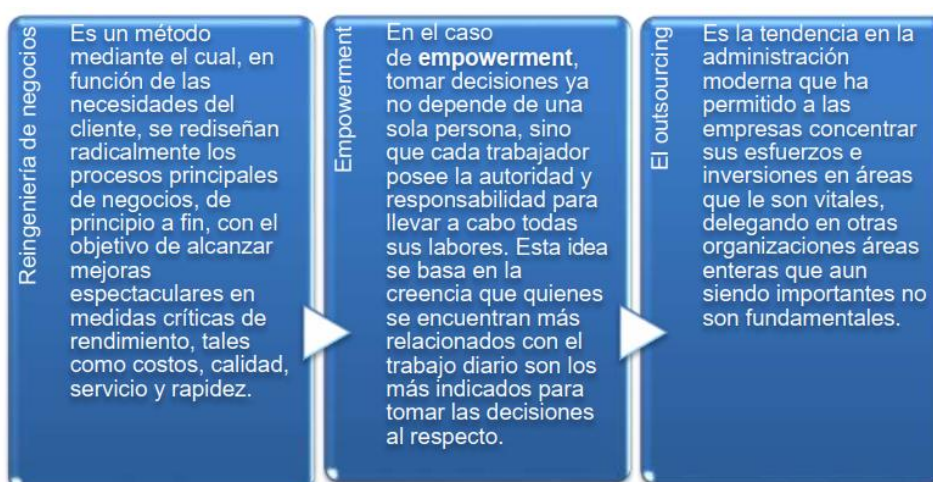
1. **Análisis causal.** Este proceso es utilizado al tratar de entender la fuente del problema, es decir, hay que escudriñar los sucesos pasados que dieron pie a las desviaciones que se presentaron en cierto momento. ¿Qué situación causó las desviaciones del proceso de trabajo? ¿Por qué sucedió?
2. **Toma de decisiones.** El trabajo del administrador está inmerso en variados acontecimientos. Es cierto que 90%, o más, de las situaciones que se presentan son situaciones de rutina. Pero aun así es necesario implementar un adecuado proceso de decisiones, para garantizar los resultados esperados. En este proceso nos cuestionamos: ¿a dónde vamos?, ¿cuáles son nuestras ambiciones?

3. **Análisis de planificación.** Este proceso tiende a realizar un trabajo proyectivo, es decir, tiende a crear escenarios óptimos para el logro de nuestros planes. Generar un plan a futuro, es crear tareas y objetivos suficientes para mantener una cultura organizacional sana.
4. **Análisis de situación.** Este proceso de pensamiento es el más integral, ya que envuelve los tres anteriores en uno solo. En este proceso, el gerente se enfrenta a una situación que pertenece a los tres marcos de referencia anteriores: presente, pasado y futuro.

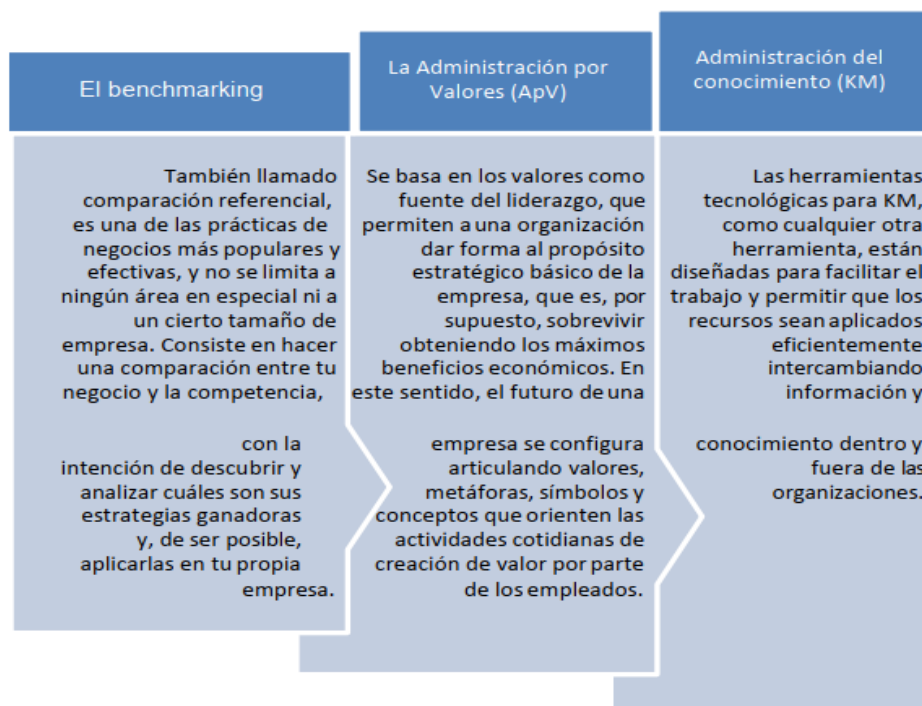
Los propósitos de esta corriente son, en primera instancia, auxiliar a los gerentes de cualquier organización a cumplir con la eficacia organizacional, así como generar suficientes herramientas, que si bien ya existían dispersas en las teorías anteriores, faltaba un modelo que las integrara para que pudieran ser usadas en la implementación de la resolución de incertidumbres. La imagen, el tiempo, la eficiencia, la creatividad, el trabajo en grupo y la veracidad de la dirección son algunos de los conceptos que esta teoría cuida y alimenta con sus procesos racionales.

4.8. Tendencias actuales del pensamiento administrativo

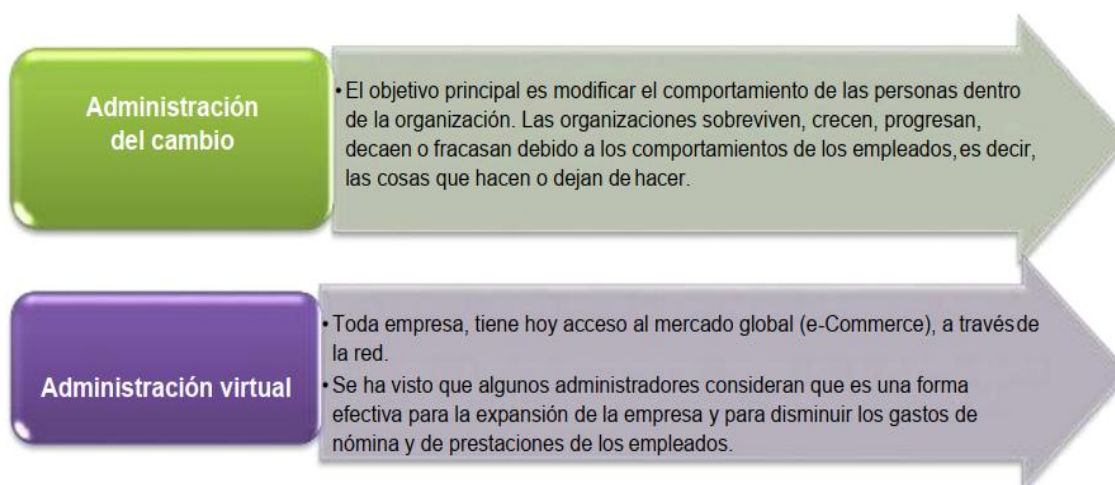
Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio. Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las compañías requieren de una organización lo bastante flexible, a fin de que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas herramientas de gestión y poder superar el precio de cualquier competidor, de manera que permita mantener sus productos y servicios con las características que exija el cliente.



Otras tendencias que se consideran en la administración moderna son:



Existen dos tendencias más que son:



4.9. La cultura organizacional en el siglo XXI

Para hacer frente a los desafíos que presenta el mundo empresarial, los directivos necesitan desarrollar una cultura organizacional flexible, para ello, los líderes deben comunicar a sus colaboradores el valor de la innovación como un elemento generador de cambio que contribuye a

la mejora continua. Entre los elementos que intervienen en la creación de una cultura organizacional sólida se encuentran:

- ✚ La naturaleza de negocio.
- ✚ Los valores corporativos.
- ✚ El comportamiento de los colaboradores.

Una buena cultura organizacional puede atraer a profesionistas interesados en incorporarse a la compañía, al considerarla un lugar donde pueden desarrollar su potencial, a su vez, permite la retención de los colaboradores actuales.

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores que comparten los miembros de la compañía, por ello, es importante que los directivos consideren la diversidad que existe en sus equipos de trabajo y adapten esta cultura a los ideales de cada generación.

Para construir una cultura que responda a las necesidades tanto del mercado como de los colaboradores es indispensable considerar lo siguiente:

- ✓ Factor humano. La cultura de la empresa debe sustentarse en el talento humano, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a reforzar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.
- ✓ Comunicación. Fomentar el diálogo facilita la generación de ideas, al escuchar las propuestas de los colaboradores, los líderes pueden emprender acciones que incrementen la productividad de la compañía.
- ✓ Trabajo en equipo. Los líderes deben fomentar una relación transparente y cercana con sus colaboradores, la retroalimentación es esencial para identificar las necesidades del equipo.

El desarrollo de una cultura más flexible requiere un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades de la industria; los directivos deben crear espacios de trabajo colaborativo que favorezcan la comunicación e interacción entre sus colaboradores. Para las empresas, concretar su cultura organizacional y transmitirla adecuadamente a sus colaboradores es indispensable para elevar su competitividad y asegurar la permanencia en el mercado.

4.10. La organización que aprende

La organización que aprende se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y sus prácticas. Peter Senge, quien popularizó los conceptos de la organización que aprende, ¹⁹ en su obra *The Fifth Discipline*, sugiere cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender:

- 1) Modo de pensamiento sistémico.
- 2) Control personal.
- 3) Modelos mentales.
- 4) Una visión compartida.
- 5) Aprendizaje en equipo.

La organización que aprende generalmente se asocia a conceptos como compartir la visión de la empresa, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes, consideración de estructuras de organización radicalmente nuevas, creación de equipos que aprenden y establecimiento de enlaces con las personas externas a la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas. David Garvin ofrece la siguiente definición: “Una organización que aprende es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones.” Esto significa que una organización que aprende se dedica a la solución sistémica de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos constantemente. También debe haber tolerancia al fracaso porque es posible que la experimentación no tenga éxito: la meta es, por supuesto, aprender de errores pasados. El aprendizaje no debe estar restringido a la propia experiencia, ya que puede aprenderse mucho de los demás, dentro y fuera de la organización.

Aprender de otras organizaciones a menudo se logra mediante puntos de referencia (benchmarking), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma industria, sino también en otras. Lo que se aprende debe compartirse, por ejemplo, con reportes, recorridos a plantas y programas de educación y capacitación. Debe alentarse a los individuos o grupos a que compartan su conocimiento especializado y lo difundan por toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, puesto que éstos deben ser aplicados; a menos que el comportamiento cambie, poco se gana con los esfuerzos de crear una organización que aprende, por tanto, el progreso y la mejoría deben medirse mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y

observación del comportamiento; por ejemplo, las tiendas departamentales pueden utilizar a los consumidores para evaluar el servicio de sus representantes de ventas (asesores de la tienda por departamentos L.L. Bean compran por teléfono para evaluar el servicio de sus operadores). Una auditoría de aprendizaje amplia puede incluir una variedad de mediciones.

4.11. Adecuación tecnológica en las organizaciones

La aplicación de la tecnología en las empresas está modificando los modelos de los negocios. Sin embargo, el ritmo de evolución es distinto según qué organizaciones. Y es que muchas de ellas todavía no han iniciado el tan inminente y relevante camino hacia la transformación digital, que puede suponer su supervivencia en el futuro. El éxito, para ello, reside en la capacidad de adaptación a un mundo tan cambiante como el actual que, sin duda, demanda la inversión en tecnología. Esta última pasa por su adecuación a las necesidades de la compañía y, por tanto, debe enfocarse a sus resultados, su innovación y su mejora continua.

La innovación e inclusión de la tecnología en las empresas se traduce en mejores resultados del negocio. La razón reside en la capacidad de la transformación digital para la aceleración de las actividades, los procesos, las competencias y los modelos. De esta forma, se aprovechan los cambios, el impacto y las oportunidades de dichas tecnologías de manera estratégica dentro de la compañía. La importancia de la tecnología, por tanto, es indiscutible si, como empresa, tu deseo reside en el triunfo de tu compañía en el futuro más próximo. Sin embargo, la gestión del cambio es una asignatura pendiente para muchas organizaciones de nuestro país. De hecho, según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para la elaboración del estudio Digitalización de la empresa española impulsado por UGT, la inversión de entidades en tecnologías de la información y la comunicación descendió un 25% en 2019 con respecto al año anterior.

Las consecuencias para aquellas organizaciones que todavía no han iniciado dicha transformación pueden ser devastadoras. Invertir en tecnología es, ahora más que nunca, necesario e imprescindible. Ha llegado el momento, si tu empresa no lo ha hecho ya, de comenzar el proceso de cambio a través una estrategia 360° que incluya la innovación tecnológica, el comportamiento de los usuarios para adaptar tu experiencia digital al cliente, la involucración de todos los agentes de la entidad, la definición de una estrategia y los factores ambientales externos.

Impacto de las nuevas tecnologías en las empresas

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología en las empresas ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación gracias a la implementación de tecnología en las empresas. La transformación digital no trata únicamente de las innovaciones tecnológicas y su interrupción en el negocio, sino también de cómo se adoptan y utilizan estas innovaciones tecnológicas en las empresas. En esta línea, surgen preguntas sobre el valor que aportan a la organización y su facilidad o dificultad a la hora de adoptarlas en la entidad. Para su valoración entra en juego, entonces, el comportamiento del cliente y las exigencias de la tecnología. Este demanda mayores capacidades tecnológicas combinadas con el deseo de facilidad de uso. Y, a su vez, las organizaciones han de ocuparse de las influencias externas, como las leyes reguladoras, el cambio de la economía o la competencia del mercado. Con todo ello, se deduce que la influencia de la tecnología en las empresas afecta a factores clave como la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la adaptación a la velocidad del mercado. Cuando una empresa toma resistencia a implantar nueva tecnología en las empresas en cada uno de sus procesos aumenta sus probabilidades de estancarse y quedarse atrás, sobre todo aquellas en etapa de crecimiento que aún no se encuentran totalmente estabilizadas o posicionadas en el mercado.

Las fases para la transformación digital en empresas

Las reflexiones anteriores dan cuenta de que es necesario adaptarse a este nuevo marco en el que la digitalización rige el comportamiento del usuario, ya que supone la transformación del negocio, rebaja los costes e incrementa la competitividad. La transformación de las empresas se traduce en la implementación de la digitalización de una forma transversal en 3 fases:

Fase I: gestión del cambio.

En primer lugar, los agentes implicados deben ser conscientes del cambio al que se enfrentan. Para lograrlo puede ser necesario contar con terceros que ayuden en la implementación y fomento de las nuevas tecnologías adquiridas. Para estas nuevas tecnologías se pueden necesitar nuevos puestos de trabajo, sobre todo en los altos cargos, especialistas en la gestión de éstos.

Fase 2: definición de la estrategia de transformación digital de la empresa

Ejecución y medición de las novedades implementadas. Para conseguirlo es importante recurrir a las facilidades y oportunidades que nos dan las diferentes herramientas de Marketing Automation, las cuales permiten mecanizar muchos de los procedimientos. Por ende, se puede dedicar más tiempo a otras áreas como la medición y análisis, que ayudan a prever nuevas oportunidades o amenazas para nuestro negocio.

Fase 3: integración de la tecnología en empresas y su evolución

En este proceso de transformación digital, la combinación de todas las estrategias y canales es fundamental: omnicanalidad al servicio de la empresa y el usuario. Se trata de un proceso en continua evolución en el que las alianzas con terceros pueden suponer un avance en esta digitalización.

La transformación digital se debe entender como una revolución y no como un cambio, aunque cada industria tiene un proceso de adaptación diferente. Los cambios tecnológicos irán acompañados de cambios en el diseño de los flujos de trabajo, los soportes, la comunicación y el resto de áreas del negocio.

En un contexto de transformación del negocio digital, las funciones de negocio, procesos, actividades, activos y modelos están interconectados. La transformación es el último desafío en la gestión del cambio. Los impactos no solo se producen en las estructuras de la industria y el posicionamiento estratégico, sino que afectan a todos los niveles de la organización. Los líderes empresariales deben estar alerta constantemente en sus organizaciones para garantizar que este cambio puede desbloquear las mejoras de la productividad y obtener así una significativa ventaja competitiva a la vez que se ofrece una experiencia excepcional al cliente.

Importancia de la tecnología en las empresas en crecimiento

Procesos más óptimos

La tecnología en las empresas es un recurso fundamental para aquellas PyMEs que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

Mayor productividad

Con la ayuda de la tecnología en las empresas, se reduce el trabajo manual y las horas hombre, disminuyendo los errores y aumentando la productividad de cada uno de los colaboradores. Por supuesto, las opciones tecnológicas como por ejemplo los software ERP, deben estar enfocados en cumplir con las necesidades del negocio e ir alineados con cada uno de los objetivos de la misma de lo contrario no podrán ser aprovechados al máximo.

Adiós a las barreras de comunicación

Cuando se cuenta con un buen respaldo tecnológico en las empresas, las barreras de comunicación pasan a segundo plano. La comunicación entre empleados y ejecutivos no se verá limitada a una simple llamada telefónica, porque es posible contar con otros métodos de comunicación como correo electrónico, redes sociales empresariales, video llamadas y boletines de noticias con los cuales te será posible mantener el contacto con todos los miembros de tu empresa sin siquiera interrumpirlos. Es también útil para mejorar la comunicación con proveedores, clientes y/o aliados comerciales.

Competitividad en el mercado

Invertir en tecnología en las empresas les permite ser mucho más competitivas, estar al nivel de sus competidores e incluso superarlos. La tecnología en las empresas permite a los ejecutivos aprovechar y estar al tanto de las oportunidades en el mercado nacional e internacional quienes cada vez resultan más desafiantes lo que conlleva, a las posibilidades de expansión y apertura de nuevas oportunidades de negocio. La inversión en infraestructura tecnológica también contribuye a mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras PyMEs en la industria.

Tu oficina en todos lados

La movilidad es una de las grandes ventajas del uso de la tecnología en las empresas. El trabajo de oficina no se ve limitado a cuatro paredes y te permite atender asuntos laborales desde cualquier lugar, interactuar con colegas y compartir información para la toma de decisiones en tu empresa, es decir que tu empresa estará disponible para clientes externos e internos las 24 horas del día y los 365 días del año.

Mejor toma de decisiones informadas

El tiempo es un recurso muy valioso para los tomadores de decisiones, pues necesitan obtener información confiable de manera fácil y rápida sobre la operación de la empresa para poder tomar acciones. Actualmente las herramientas tecnológicas pueden proveer de información operativa integrada en tiempo real, de manera que siempre está disponible para ser visualizada por los gerentes o directores de la organización. Por supuesto, no todas las empresas tienen la capacidad de adquirir los mismos recursos tecnológicos que otras, pero por suerte, existen distintas opciones que se adaptan a la magnitud de la organización, su naturaleza y lo más importante, su capacidad de inversión.

Otro punto que debe tomarse en cuenta es que la tecnología se mantiene en constante innovación, por lo que su inversión no acaba en cuanto se adquiere, por lo que requerirá de renovación y actualización en los equipos y sistemas cada cierto tiempo. Sin embargo, se ha demostrado que tener el soporte de recursos tecnológicos reduce costos operativos y disminuye la posibilidad de pérdidas.

También es muy importante que los empleados cuenten con capacitación y entrenamiento para que tengan dominio de las herramientas que les son proporcionadas y aprovechen al máximo todas las bondades de la tecnología.

Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2010). Introducción a la teoría general de la administración. (6ta. Edición). México: McGraw-Hill.
2. Münch, L. y García, J. (2009). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
3. Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). Administración. (13va. Edición). México: McGraw-Hill.
4. Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (7ma. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
5. Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la administración. (4ta. Edición). México: McGraw-Hill.
6. Gareth, R. y George, J. (2006). Administración Contemporánea. México: McGraw-Hill.

Webgrafía

1. Cajal Flores, Alberto. (29 de abril de 2020). ¿Qué es la Escuela Estructuralista de la Administración?. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/escuela-estructuralista-administracion/>

2. Apuntes digitales. Administración básica I. Licenciatura en Contaduría. Plan: 2012. División Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Recuperado de: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEI8o2vQIjsDQAMwXD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1661873590/RO=10/RU=http%3a%2f%2ffcasua.coctad.unam.mx%2fapuntes%2finteriores%2fdocs%2f2012%2fcontaduria%2f1%2fadministracion_basica.pdf/RK=2/RS=AZe6wzOZDCIMmg_yfY9PjsiAmFA-

3. Apuntes digitales. Fundamentos de administración. Licenciatura en administración. Plan: 2012. División Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Recuperado de : https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEI8o2vQIjsDQANQXD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzQEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1661873590/RO=10/RU=http%3a%2f%2ffcasua.coctad.unam.mx%2fapuntes%2finteriores%2fdocs%2f2012%2fadministracion%2f1%2ffundamentos_administracion.pdf/RK=2/RS=HT6C1IBT98r4_Tjg5oMVXa3kl7U-

4. Contenido nuclear de la materia Fundamentos de administración. Unidad I. Introducción al estudio de la Administración (2012) Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM). Recuperado de: https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEI8o2vQIjsDQAMgXD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1661873590/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdmd.unadmexico.mx%2fcontenidos%2fDCSA%2fBLOQUE2%2fMI%2f01%2fFAM%2fUI%2fdescargables%2fFAM_UI_Contenido.pdf/RK=2/RS=YOMzQmpdlMuXtfwjcocFKrHeGBM-

5. Contenido nuclear de la materia Fundamentos de administración. Unidad 2. Proceso administrativo (2012) Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM). Recuperado de:

https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awrj7JlJvgIj9B0AkQXD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1661873802/RO=10/RU=https%3a%2f%2fes.scribd.com%2fdocument%2f381294872%2fFundamentos-de-la-adm-un-2-unadm-pdf/RK=2/RS=8DCL_c2FnEnu31.5g42bT4jpb5E-

6. Contenido nuclear de la materia Fundamentos de administración. Unidad 3. Las áreas funcionales de una organización (2012) Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM). Recuperado de: Recuperado de:

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEI8o2vQIjsDQANAXD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1661873590/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdmd.unadmexico.mx%2fcontenidos%2fDCSA%2fBLOQUE2%2fMI%2f01%2fFAM%2fU3%2fdescargables%2fFAM_U3_Actividades.pdf/RK=2/RS=2uVRPKBXDnNDIbAPlcALRGGDb4Q-

Videos

1. CURSOS FACILITOS. 15 sept 2016. *¿QUE ES ADMINISTRACIÓN? | conceptos básicos.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/sZKw0RvughA>
2. Ricardo Jonathan Tecuapacho Pluma. 16 ene 2019. *Administración - Definición, Historia y Características.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/QhxK35nwevg>
3. Emanuel Cuello. 4 nov 2011. *Historia de las Escuelas de la Administración.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/0fxtidgHdgQ>
4. Carrerasconfuturo.com. 30 may 2013. *El trabajo de un administrador de empresas | USMP.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/B0ioTHmSv68>
5. Thanastrella. 29 may 2009. *Áreas Funcionales.* [Video] YouTube citado en: <https://youtu.be/f-MsTVIzliQ>