



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Nombre de la materia: Organización y Administración de servicios.*

*Nombre de la Licenciatura o Posgrado: Nutrición.*

*Cuatrimestre: 7° Séptimo.*

*Periodo: Septiembre – Diciembre.*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

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

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

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

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

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

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

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

## **Misión**

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

## **Visión**

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

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



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

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



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

---

## Organización y administración de servicios.

---

### Objetivo de la materia:

Aplicar las bases de la contabilidad general en la gestión y coordinación de los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar los programas de salud orientados al logro de las metas de salud propuestas.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	30%
2	Actividades dentro del salón de clases.	20%
3	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

Primer Parcial.

## UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

I. Conceptos básicos de administración.

I.1 Introducción a la administración y las organizaciones.

I.2 Teoría de sistemas.

I.3 Sistemas abiertos, sistemas cerrados, Enfoque de sistemas.

I.4 Lenguaje y sistemas, Características Básicas del análisis sistemático.

I.5 Planeación, Fundamentos de Planeación.

I.6 Estrategia empresarial.

I.7 Planeación estratégica.

Segundo Parcial.

## UNIDAD II ORGANIZACIÓN, CONCEPTOS BÁSICOS

2. Organización de la acción empresarial.

2.1 Generalidades de la organización.

2.2 Estructura y diseño organizacional.

2.3 Diseño departamental

2.4 Diseño de cargos y tareas

Tercer Parcial.

UNIDAD III DIRECCIÓN Y CONTROL. CONCEPTOS BÁSICOS

3. Dirección de la acción empresarial.

3.1 Dirección: conceptos básicos.

3.2 Dirección.

3.3 Liderazgo.

3.4 Grupos y equipos.

3.5 La motivación de los empleados.

3.5 Gerencia de recursos humanos.

3.6 Gerencia de recursos humanos.

Cuarto Parcial.

UNIDAD IV SUPERVISIÓN Y CONTROL. CONCEPTOS BÁSICOS

4. Supervisión (Capítulo 14)

4.1 Fundamentos del Control.

4.2. Control del desempeño de la Organización.

4.3 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización. (Control estratégico)

4.4 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización. (Control táctico)

4.5 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización. (Control operacional)

## Unidad I.

### Primer Parcial.

#### UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

##### 1.- Conceptos básicos de administración.

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

La familia es el núcleo básico de autoprotección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social: la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Como se ve, la administración es una actividad fundamental del ser humano.

Las comunidades humanas formadas por conjuntos de familias (pueblos, ciudades, naciones, etc.) requieren apoyo mutuo y reglas comunes para regir las instituciones sociales básicas necesarias para su bienestar, como familia, gobierno, empresas, sindicatos, iglesias, hospitales, recreación, educación; todas ellas utilizan la administración.

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

La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de

los organismos sociales productivos del sector público y privado. Los administradores profesionales deben poseer las habilidades (competencias laborales) que se listan a continuación:

1. Capacidad para el manejo y dirección global de las empresas, así como para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes, y para planificar, organizar y controlar los procesos productivos que permitan optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos; en resumen, para lograr los objetivos y misiones que constituyen la razón de su existencia con responsabilidad social, es decir, sin dañar el medio ambiente en que operan.
2. Capacidad para dirigir las áreas o funciones principales en que se divide el trabajo en las grandes empresas: producción, comercialización (ventas, mercadotecnia, etc.), personal o recursos humanos, y finanzas o sus equivalentes en las diferentes organizaciones del sector público y privado.
3. Habilidad para aplicar el proceso administrativo en cualquier tipo de organización y área de trabajo, y para generar sistemas de información básicos con indicadores de desempeño acordes al tamaño y recursos de la empresa, y al grado de competitividad en el que operan, así como para producir mecanismos de control, por ejemplo, políticas, normas y acciones correctivas, que garanticen los niveles de eficiencia y eficacia preestablecidos.

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

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una

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

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

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

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

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

Un axioma es:

Una sentencia o principio tan claro que no necesita explicación.

La técnica es la aplicación práctica de la ciencia, por lo que el administrador profesional requiere habilidades técnicas que le permitan realizar operaciones, planes, estrategias, formas de organización, formas de integración del personal a la organización y controles para evaluar el desempeño. Según el diccionario, el concepto "técnica" tiene dos acepciones:

1. "(De Teche, arte manual) Conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia."
2. "Pericia o habilidad para hacer conforme a procedimientos una cosa."

La técnica se relaciona más con la ciencia que con el arte. La técnica establece reglas comunicables exactas para hacer un trabajo humano.

Todo profesionalista, requiere conocer las teorías de su campo profesional. Una teoría es una herramienta de trabajo que guía la solución de algunos tipos de problemas comunes en una rama del conocimiento. Sin teorías, el administrador no puede construir nada; incluso los empresarios pragmáticos generan su "propia teoría". Las teorías administrativas se conocen también como escuelas o corrientes que ofrecen distintas soluciones para resolver los problemas que por lo común se presentan en la práctica. Sin embargo, como ya se expuso, muchas técnicas se crearon en contextos económicos desarrollados y para empresas privadas de tamaños no comunes en los países subdesarrollados, por lo que el administrador requiere emplear su criterio para extrapolar las teorías que vienen de otros contextos, y crear el conocimiento y teorías aplicables a nuestros países.

Teoría es:

"La síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresada en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina."

También es "La agrupación sistemática de principios y pensamientos relacionados entre sí de una ciencia, una técnica y un arte que permiten a un individuo especular mental y creativamente para generar soluciones nuevas a problemas viejos."

### 1.1 Introducción a la administración y las organizaciones.

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

1. Como orden es arreglo de algo, forma y disposición de las cosas para trabajar.
2. Como ente social, es una entidad o colectividad humana de producción con nombre y personalidad jurídica.
3. Como estructura es la composición de una unidad biológica, social o mineral.
4. Como administración es jerarquía y distribución de puestos y funciones en una empresa, y además, una fase del proceso administrativo.

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

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

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

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

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

Las empresas del sector privado miden su eficacia mediante la obtención de beneficios: utilidades, rentabilidad para el crecimiento, desarrollo y fuentes de empleo producidas gracias a la confianza entre las partes involucradas (capital y fuerza de trabajo), así como a la

congruencia con que la dirección administra la producción de bienes y servicios con la que cubrirá las necesidades de un mercado: conjunto de clientes, regularmente leales en tanto confían en la empresa y continuamente adquieren los productos o servicios que ofrece, y a la relación con sus proveedores, quienes también confían en ella lo suficiente para proporcionarle bienes o servicios a crédito.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características:  
Unidad económico-social.

O Integrada por capital, trabajo y dirección. Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Genera confianza y credibilidad gracias al "capital social" y a la confianza entre las partes involucradas. O Administrada de manera congruente por la dirección.

1. Unidad económico-social. La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

2. Capital. El capital es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.

El trabajo o fuerza laboral genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.

La dirección y administración son elementos fundamentales de cualquier empresa. La responsabilidad de la dirección es ineludible.

Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla la misión social y económica con la cual está comprometida.

3. El bien común consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.

4. La confianza y credibilidad. Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respeto al medio ambiente. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la generación del capital social al que Fukuyama define como:

"Conjunto de valores y normas informales compartidas que permiten la cooperación entre los miembros de un grupo."

Al respecto comenta: "Si los miembros de una comunidad están seguros de que los demás se comportarán en forma correcta y honesta, terminarán por confiar los unos en los otros. La confianza es el 'lubricante que hace que cualquier grupo y economía funcione en forma más eficiente."

5. La congruencia con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado sinergia.

Estructura administrativa es: La división del trabajo por áreas funcionales de la organización y los departamentos que cada una requiere.

En las partes que forman la estructura de la empresa se denota el nivel jerárquico de cada puesto, así como los niveles y unidades dependientes y sujetas a obligaciones de

autoridad-responsabilidad. El estudio de este tema, por su importancia y amplitud, requiere cursos completos, por lo que aquí sólo se esbozarán las principales áreas para iniciar en el conocimiento de la administración. La mayoría de las empresas grandes o medianas tienen, además de la dirección general, cuatro áreas de trabajo claves: 1) producción-operaciones, 2) finanzas-contraloría, 3) mercadotecnia-ventas, 4) personal de recursos humanos. Las más grandes pueden tener, además, un área de informática.

El estado actual de la TA es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupa un gran abanico de variables que deben ser tenidas en consideración.

En la actualidad, la TA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas (véase la figura 1 .10). El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los autores e investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.- en la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de

éstas. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la TA en el transcurso de este siglo. El resultado de todo ello es la ampliación gradual y la complejidad que acabamos de analizar.

## 1.2 Teoría de sistemas.

### TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

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

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

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

Primer nivel. Estructuración "estática".

Segundo nivel. De "relojería" o mecánico.

Tercer nivel. Cibernético o de equilibrio.

Cuarto nivel. Estructura de autorreproducción.

Quinto nivel. Genético asociativo.

Sexto nivel. Mundo animal.

Séptimo nivel. Humano.

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

## PREMISAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LA TGS DEFINICIONES

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

George Braziller define a los sistemas como: Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.

### 1.3 Sistemas abiertos, sistemas cerrados. Enfoque de sistemas

## CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados. Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos.

Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos. Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos. Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes. Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

Según el nivel de influjos que reciben, se denominan abiertos o cerrados. Si adquiere pocos, como una estufa sólo obtiene gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al

contrario, si recibe muchas influencias o insumes —como una empresa— se denomina abierto, aunque son conceptos relativos.

## NO HAY SISTEMA TOTALMENTE CERRADO NI ABIERTO

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

Un sistema abstracto es: Aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas.

Un sistema concreto es: Aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos.

## ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS

En todo sistema encontramos, como mínimo, cuatro elementos para su existencia y una relación entre ellos.



FIGURA 6.1 Elementos sistémicos.

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

- \* Insumo(s) o in-flujos: abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión; por ejemplo, capital, personal, materia prima.
- \* Proceso(s): es la transformación de los insumes, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas; ejemplo: producción, ventas, finanzas y contabilidad; etcétera.
- \* Producto(s): es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).
- \* Retroalimentación(es) Retro: proviene del latín y significa hacia atrás, atrás. Administrativamente, retroalimentación —o retroinformación— significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica, es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa. Se utilizan varias retroalimentaciones, como auditorías externas, encuestas, análisis de quejas, etcétera.
- \* Todo sistema forma parte de otro mayor llamado macrosistema, suprasistema o ecosistema, el cual es un subsistema de un suprasistema. Por ejemplo, una planta es un sistema que forma parte del ecosistema vegetal, y éste, a su vez, forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

## APLICACIONES DE LA TGS EN EL SIGLO XXI

Las normas internacionales para certificar la calidad de administración de una empresa exigen que la empresa esté diseñada como un sistema.

El ISO 9000-20001 (organismo de certificación internacional) establece como requisito para otorgar la certificación de confiabilidad mundial que la empresa esté organizada conforme a la TGS, y que se conozcan con claridad en los documentos administrativos y en la mentalidad de los directivos, administradores y trabajadores los insumos, procesos, productos

y retroalimentaciones para corregir todos los procesos productivos: administrativos, de comercialización, contables y financieros, etcétera.

Con el término monitorear se designa el proceso de captar datos del medio ambiente (consumidores, observadores, proveedores, etc.) para conocer con oportunidad el grado de aceptación y funcionamiento de la empresa o del subsistema.

## ISO 9000-2000

En su apartado 1.7.5, la norma establece lo siguiente:\*

Los resultados correctos de una empresa sólo se alcanzan cuando las actividades y los recursos se manejan como un proceso (sistema).

La ISO 9000-2000 define "proceso" como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos; a su vez, define "producto" como el resultado de un proceso. La norma dice que servicio es sinónimo de producto porque es el resultado proceso. La empresa requiere identificar con precisión los insumos, las entradas, las mediciones y controles en las distintas etapas mediante las cuales las entradas se transforman en salidas con mediciones y controles en cada etapa, y cómo utiliza la información y las herramientas estadísticas para medir la calidad y la capacidad de sus procesos.

### 1.4 Lenguaje y sistemas. Características Básicas del análisis sistemático

#### MODELO DE KAST Y ROSENWESG

Estos autores conciben la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Consideran la organización un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades, y a donde regresan tales

recursos, en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad. Además, sostienen que los límites de las organizaciones no están claramente definidos, abiertos a un intercambio constante de información, a lo cual contribuye que estén integradas por seres humanos que reciben la influencia del ambiente extraorganizacional. Así, la complejidad y heterogeneidad del medio determinan la complejidad y diferenciación de la estructura interna de la organización. Los factores ambientales que influyen en la organización son:

- \* Culturales. Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad; su desarrollo histórico e ideologías presentes; además, creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.
- \* Tecnológicos. Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- \* Educativos. Grados de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- \* Políticos. Sistema político y situación política general.
- \* Legales. Legislación que afecta diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con el medio.
- \* Recursos naturales. Disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, hidrográficas, etcétera.
- \* Demográficos. Edad, sexo, cantidad y distribución de los recursos humanos.
- \* Sociológicos. Estratificación y movilidad sociales, definición de los papeles sociales y características de las instituciones sociales.
- \* Económicos. Estado de la economía y acción de los agentes económicos, incluso el cliente.

Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes componentes o subsistemas:

O Subsistema de metas y valores

O Subsistema técnico

O Subsistema estructural

O Subsistema psicosocial

O Subsistema administrativo

**Subsistema de metas y valores** Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y, en última instancia, de la misión o fin primordial de la organización. También abarca los objetivos de los miembros de la organización como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales de la actividad y culturales.

**Subsistema técnico** Este subsistema está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para las tareas. Contiene las técnicas mediante las cuales los insumes se transforman en productos, y la maquinaria y equipos que se necesitan.

**Subsistema estructural** Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; son los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las operaciones en la organización. Asimismo, proporciona las bases para la interacción de los subsistemas técnico y psicosocial.

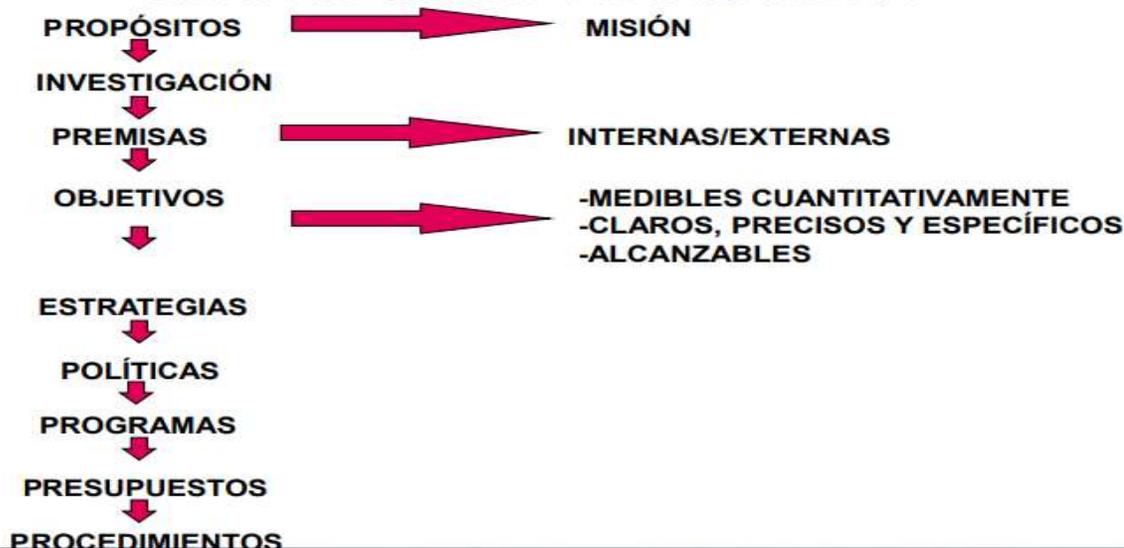
**Subsistema psicosocial** Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de estatus, dinámica de grupos y funciones entre los integrantes. Lo afectan los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.

**Subsistema administrativo** Kast y Rosenzweig señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. Estos autores consideran la toma de decisiones la esencia del proceso del subsistema administrativo.

## 1.5 Planeación. Fundamentos de Planeación

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### ETAPAS DE LA PLANEACIÓN



## PROCESO ADMINISTRATIVO

### ETAPAS DE LA PLANEACION

- **PROPOSITOS:** Aspiraciones fundamentales - Finalidades de tipo cualitativo que se orientan y persiguen a través de los objetivos - directrices que definen la razón de ser de la empresa - Constituyen la misión que la identifica –
- **INVESTIGACION:** Apoya la planeación al brindarle, precisión, cuantificación flexible y certera, aplicando el método científico en general al explicar, describir y predecir, a través de sus etapas el respectivo proceso científico así:
  - Definición del problema. (qué se desea resolver).
  - Obtención de Información (Datos: Observación, experimentación - encuestas - muestreo).
  - Determinación de la Hipótesis (Proposición de respuesta - ideas para solucionar el problema).
  - Comprobación de Hipótesis. (Aceptación o rechazo).
  - Presentación del Informe. (Resultado para tomar decisiones).

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### ETAPAS DE LA PLANEACION (II)

- **PREMISAS:** Suposiciones Futuras - Internas cambios al interior, Fortalezas y Debilidades - Externas al Entorno. Amenazas y

# PROCESO ADMINISTRATIVO

## ETAPAS DE LA PLANEACION (IV)

- **PRESUPUESTOS:** Plan a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos, en un período determinado.
- **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por escrito y en manuales, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.
- **PLANES:** Esquemas resultantes de la PLANEACION, existiendo observaciones como Autorización - Preparación, Ejecución y Control.

### 1.6 Estrategia empresarial.

Continuamente, las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tarea. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias. Al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

## NOCIONES DE ESTRATEGIA

La noción de estrategia surgió de la actividad militar: el antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra cualquier enemigo. En términos empresariales, la estrategia se puede definir como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. Táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias: cada estrategia da lugar a muchas tácticas. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo". En consecuencia, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo.



1. Ambiente: oportunidades observadas en el ambiente de tarea y más específicamente en el mercado, así como las restricciones, limitaciones, contingencias, coacciones y amenazas.
2. Empresa: recursos de que dispone la empresa: su capacidad y sus habilidades, así como sus fortalezas y debilidades, compromisos y objetivos.
3. Adecuación de ambos: qué posición deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas al máximo y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas". Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante la planeación estratégica de la empresa, que se elabora a partir de tres actividades básicas:

1. Análisis ambiental I: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. Análisis organizacional: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.
3. Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.

## Tipos de estrategias empresariales

Los ambientes de tarea de las empresas son pluralistas y multifacéticos, y están conformados por varios subambientes en que la empresa está involucrada -en una red de interdependencias-, para efectuar sus transacciones. Para administrar su interdependencia con los demás elementos del ambiente de tarea, cada empresa utiliza diversos tipos de estrategias. Como el ambiente de tarea está definido por la dependencia de la empresa, que trae coacciones o contingencias a la empresa, el problema fundamental es evitar la dependencia de los elementos del ambiente de tarea. En consecuencia, la empresa puede desarrollar estrategias cooperativas (como ajuste, cooptación y coalición) o estrategias competitivas (competición).

1. Ajuste o negociación: estrategia mediante la cual la empresa busca un acuerdo o un compromiso con otras empresas para intercambiar bienes o servicios. El ajuste supone una interacción directa con otras empresas del ambiente de tarea. Dado que la empresa no puede garantizar la constancia ni la continuidad de la relación de compromiso con otras empresas, requiere efectuar revisiones periódicas en sus relaciones con proveedores (mediante contratos, pedidos de compra, presupuestos, etc.), con distribuidores (por convenios y acuerdos, establecimiento periódico de cuotas de ventas, contratos de aseguramiento de la calidad, etc.), con organizaciones reguladoras (mediante convenciones colectivas o acuerdos sindicales renovados anualmente, patentes con órganos fiscalizadores, planillas de precios de sus productos para aprobación gubernamental, etc.); por tanto, el ajuste es casi siempre una negociación en torno a decisiones que afectan el comportamiento futuro de las relaciones entre dos o más empresas frente a determinado objetivo. El ajuste es un intercambio de compromisos y, por consiguiente, de reducción de la incertidumbre para las partes involucradas. El ajuste puede ser una contratación o un acuerdo, pero siempre se basa en la fe y la confianza en que la otra parte cumplirá lo prometido. El proceso decisorio de una empresa se ve afectado por el ajuste, o por lo menos por el proceso decisorio de otras empresas del ambiente de tarea, lo que también le resta buena parte de su libertad de acción o de elección.

2. Cooptación: proceso de inserción de nuevos individuos para mantener el liderazgo o la estructura de decisión de la política de una empresa, y evitar amenazas o presiones a su estabilidad o existencia. Mediante la cooptación, la empresa conquista y asimila grupos enemigos o amenazadores y logra que algunos líderes de esos grupos formen parte de su propio proceso decisorio, para evitar su acción contraria a los intereses de la empresa. El término cooptación indica fusión, unión, es decir, inserción en el grupo dirigente de la empresa de representantes de otras organizaciones con las cuales establece interdependencia (como bancos, instituciones financieras, proveedores, acreedores, inversionistas, etc.), para reducir amenazas o presiones de aquellas organizaciones o asegurar el apoyo o el consenso de dominio. Cooptación también significa intromisión externa en el proceso de decisión de una empresa, que la limita para escoger sus objetivos de manera libre y unilateral. Por otra parte, la cooptación tiene la ventaja de reducir las posibilidades de acciones antiéticas entre dos o más empresas y propiciar la integración de partes heterogéneas o antagónicas de una sociedad de organización compleja.

3. Coalición: se refiere a la combinación de dos o más empresas que se asocian para alcanzar un objetivo común. Mediante la coalición, dos o más empresas actúan como una sola frente a determinados objetivos, cuando existe necesidad de más apoyo o de recursos que una empresa no podría garantizar por sí sola. La coalición exige el compromiso de tomar decisiones conjuntas frente a actividades futuras y limita las decisiones libres y unilaterales, pues es una forma extrema de condicionamiento ambiental de los objetivos de una empresa. La mayor parte de las asociaciones entre las empresas que buscan establecer políticas conjuntas de precios, de los consorcios de empresas que buscan un propósito común (construcción de hidroeléctricas o de grandes edificios), y las denominadas "empresas conjuntas" (joint ventures), son ejemplos de este tipo de estrategias.

4. Competencia: es una forma de rivalidad entre dos o más empresas mediadas por un tercer grupo. Si las dos empresas son competidoras, el tercer grupo podrá ser el comprador, el proveedor, el potencial de fuerza laboral u otros. La competencia involucra un complejo sistema de relaciones: incluye la competencia, tanto en la búsqueda de recursos (en el

mercado de capitales, mercado de máquinas y equipos, mercado de materias primas, mercado de fuerza laboral, etc.) como en la búsqueda de clientes o compradores (mercado consumidor), o incluso de participantes potenciales. La competencia es una estrategia por la cual el objetivo de la empresa es controlado parcialmente por el ambiente de tarea, que le arrebató buena parte de su libertad de acción o elección.

### Estrategias competitivas

Las cuatro estrategias competitivas son:

- Estrategia defensiva: adoptada por empresas que poseen dominios definidos de productos/mercados que pretenden mantener o preservar de la acción de los competidores. En estas empresas, los dirigentes de la cúpula -nivel institucional están capacitados y son eficientes sólo en el área dedicada a las operaciones actuales de la empresa y se ahorran la búsqueda de nuevas oportunidades o de experimentar cambios. Debido a esta perspectiva, limitada y conservadora, estas empresas casi nunca realizan grandes modificaciones en la tecnología, la estructura organizacional o los métodos de operación; por el contrario, tratan de concentrar toda la atención en el mantenimiento o el aumento de la eficiencia de las operaciones actuales (estrategia de no diversificación). Como las operaciones no se modifican, la experiencia que la empresa adquiere respecto de éstas es bastante profunda.

- Estrategia ofensiva: adoptada por empresas que, de manera constante, buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. En consecuencia, estas empresas son los elementos creadores de cambio e incertidumbre en el ambiente. La incertidumbre es la variable que afectará los competidores, que de esta manera verán perturbado su universo de operaciones, pero obstante, la preocupación por los cambios y las innovaciones impide que estas empresas se esmeren en obtener el máximo provecho de sus operaciones actuales, lo cual las vuelve

poco eficientes. Tal hecho explica por qué todo y cualquier dominio de producto-servicio/mercado siempre es, desde el punto de vista de una estrategia ofensiva, transitorio y sustituible por la innovación que viene en camino.

- Estrategia analítica: estrategia compartida, adoptada por empresas que operan en dos tipos de dominio producto-servicio/mercado: uno estable y otro inestable. Mientras la empresa mantiene y defiende un dominio garantizado de producto/ mercado, procura aprovechar oportunidades ambientales en nuevos dominios. Por consiguiente, en las áreas más turbulentas, los ejecutivos de la cúpula del nivel institucional observan a los competidores en busca de nuevas ideas y adoptan con rapidez aquellas que les parecen más promisorias

- Estrategia reactiva: mientras las tres estrategias anteriores son proactivas (es decir, se anticipan a los acontecimientos del ambiente), esta última es una estrategia de espera (es decir, reacciona con retraso frente a los acontecimientos del ambiente), no preparada e improvisada. La estrategia reactiva es "inestable", es decir, se aplica en cortos espacios de tiempo y no implica involucramiento amplio capaz de integrar las actividades de los niveles institucionales, intermedias y operacionales como un todo. La adopción de cualquiera de las tres estrategias estables (defensiva, ofensiva o analítica) puede garantizar el éxito empresarial durante largos periodos, pues son respuestas válidas y adecuadas a los cambios ambientales. La estrategia reactiva, sin embargo, es inadecuada frente a las demandas ambientales, porque los directivos de la cúpula del nivel institucional de la empresa descubren con mucho retraso los cambios y la incertidumbre que ocurren en el medio donde su empresa está inmersa y, por tanto, son incapaces de articular una respuesta empresarial rápida y eficaz. El resultado es la tendencia a adoptar estrategias que dan muestras de obsolescencia, así como estructuras organizacionales fosilizadas que aún sobreviven de aquellas estrategias que dieron buenos resultados en el pasado y en circunstancias anteriores. La estrategia empresarial no debe ser fruto de la inercia frente a las fuerzas externas ni de la pasividad con relación a los recursos y

medios disponibles. La empresa, debido a las presiones ambientales que provocan influencias y modificaciones, no puede dejarse llevar al azar por los eventos exteriores ni por los imprevistos, sino que debe construir su destino e imprimirle su marca. Por esta razón, la empresa que no puede definirse a sí misma con claridad y significación es una empresa amorfa

### 1.7 Planeación estratégica.

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

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

En otros términos, la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales)

**Cuadro III.1**  
**PLANEACIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA**

Niveles de la empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA La planeación estratégica cumple seis etapas:

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

#### Determinación de los objetivos empresariales

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

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías':

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

4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

Según Drucker, la utilidad no es una causa sino una consecuencia del desempeño de la empresa en marketing, innovación y productividad. Es un resultado necesario al servicio de funciones económicas esenciales. La utilidad es la prueba primordial del desempeño, el único test eficaz. De hecho, la utilidad es un buen ejemplo de lo que los técnicos quieren decir cuando afirman que la retroalimentación está detrás de todos los sistemas de producción automatizada: la autorregulación de un proceso a través de sus propios resultados. La utilidad cumple una segunda función igualmente importante. Es el premio por enfrentar el riesgo de la incertidumbre. La actividad económica, por ser una actividad, se orienta hacia el futuro, y lo único seguro sobre el futuro es su incertidumbre, sus riesgos.

La obligación fundamental de una empresa en un sistema de libre iniciativa es generar utilidades para cumplir sus obligaciones con los accionistas y proporcionar un flujo de efectivo adecuado para saldar sus compromisos financieros. Una empresa que no produzca utilidades está condenada a desaparecer, y la rapidez de su muerte dependerá de la paciencia de los acreedores, del tamaño de sus recursos líquidos y de las demandas de sus accionistas. La utilidad, que presenta dos dimensiones, cantidad y eficiencia, también puede cuantificarse en dinero o evaluarse en términos de eficiencia frente a la inversión empresarial (como en el caso del retorno sobre el capital invertido).

## Unidad II.

## Segundo Parcial.

### UNIDAD II ORGANIZACIÓN, CONCEPTOS BÁSICOS

#### 2. Organización de la acción empresarial

La palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes:

1. Organización como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social. Desde este punto de vista, la organización puede concebirse desde dos aspectos:

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

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

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

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

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

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

Como tal, la organización es una actividad básica de la administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas. Como todas estas funciones interactúan de manera dinámica entre sí y se caracterizan por la estrecha interdependencia en la conformación del proceso administrativo, la organización mantiene estrechas relaciones con todo lo estudiado respecto de la planeación, y con lo que se estudiará más adelante respecto de la dirección y el control. Mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos.

Se comprueba que, en función de sus objetivos, las empresas definen sus dominios, es decir, el nicho ambiental donde pretenden establecer su ambiente de tarea. En seguida, las empresas establecen los medios necesarios para operar y alcanzar los objetivos y asegurar su supervivencia y crecimiento, es decir, establecen estrategias para aprovechar y aplicar mejor

sus recursos. Para implementar tales estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial. Cada empresa tiene su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquía de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en subtareas que serán realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las subtareas para cumplir la tarea global. El problema fundamental para la organización de la acción empresarial es lograr coherencia entre todas estas áreas de decisión.

Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa.

En consecuencia, esta parte, que estudia la organización de la acción empresarial, será dividida en tres capítulos: diseño organizacional, diseño departamental y diseño de cargos y tareas, para explicar las diversas perspectivas de organización de los niveles institucional, intermedio y operacional de la empresa

## 2.1 Generalidades de la organización

# ORGANIZACIÓN

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 poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

# IMPORTANCIA

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

## IMPORTANCIA

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## PRINCIPIOS

- **Del Objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- **Especialización:** *“El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”.*
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

## PRINCIPIOS

- **Paridad de Autoridad y Responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de Mando:** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

## PRINCIPIOS

- **Difusión:** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o Tramo de Control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.

## PRINCIPIOS

- **De la coordinación:** Las unidades de la organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.  
La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

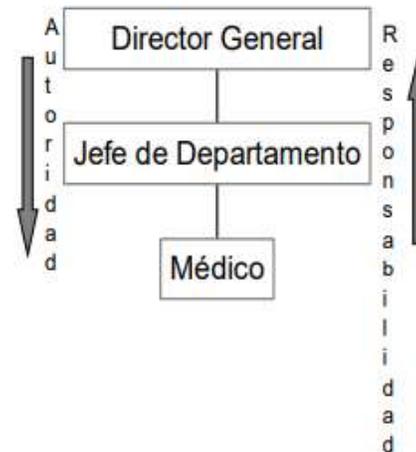
## TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social; las más usuales son:

- Lineal o militar
- Funcional o de Taylor
- Lineo - Funcional
- Estaf
- Por comités

## ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

- Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- Se le conoce como organización lineal o militar porque, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.



## ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

### VENTAJAS

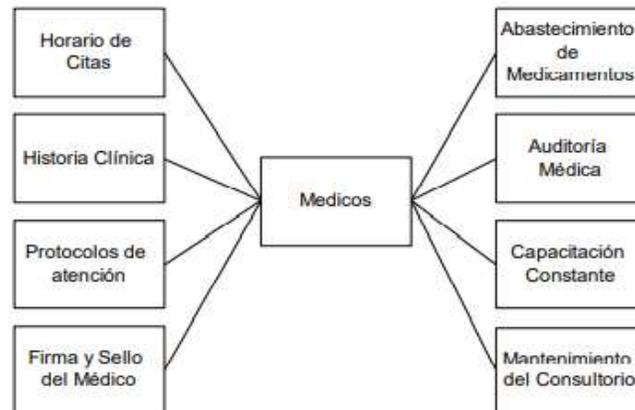
- Mayor Facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo
- Util en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener.

### DESVENTAJAS

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

## ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

- La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.



## ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

### ○ VENTAJAS

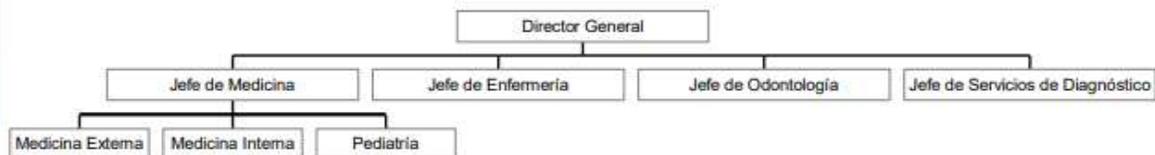
- Mayor Especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

### ○ DESVENTAJAS

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

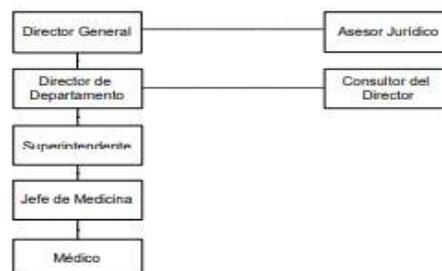
## ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL

- En ésta se combinan los dos tipos de organización antes vistos, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, ya que conserva.
  - De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se tramite a través de un solo jefe para cada función en especial.
  - De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.



## ORGANIZACIÓN ESTAF (I)

Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.



## ORGANIZACIÓN ESTAF (II)

### o VENTAJAS

- o Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- o Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaf.

### o DESVENTAJAS

- o Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- o Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- o Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

## ORGANIZACIÓN POR COMITES (I)

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.



## ORGANIZACIÓN POR COMITES

### ◦ CLASIFICACION

- **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misma.
- **Ejecutivo:** Es nombrado por el comité directivo, para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- **De vigilancia:** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo:** Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.



## ORGANIZACIÓN POR COMITES

### ◦ VENTAJAS

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

### ◦ DESVENTAJAS

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

## TECNICAS DE ORGANIZACION



Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son:

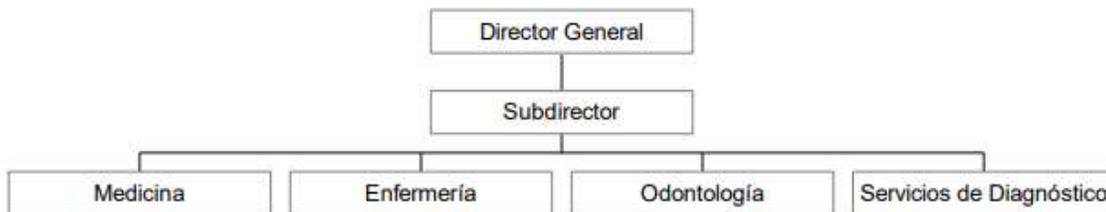
- Organigramas
- Manuales

## ORGANIGRAMAS

	Por su Objeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructurales:</b> Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.</li> <li>• <b>Funcionales:</b> Indican en el cuerpo de la Gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.</li> <li>• <b>Especiales:</b> Se destaca alguna característica.</li> </ul>
Organigramas	Por su Area	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generales:</b> Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.</li> <li>• <b>Departamentales:</b> Representan la organización de un departamento o sección.</li> </ul>
	Por su Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esquemáticos:</b> Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.</li> <li>• <b>Analíticos:</b> Más detallados y técnicos</li> </ul>

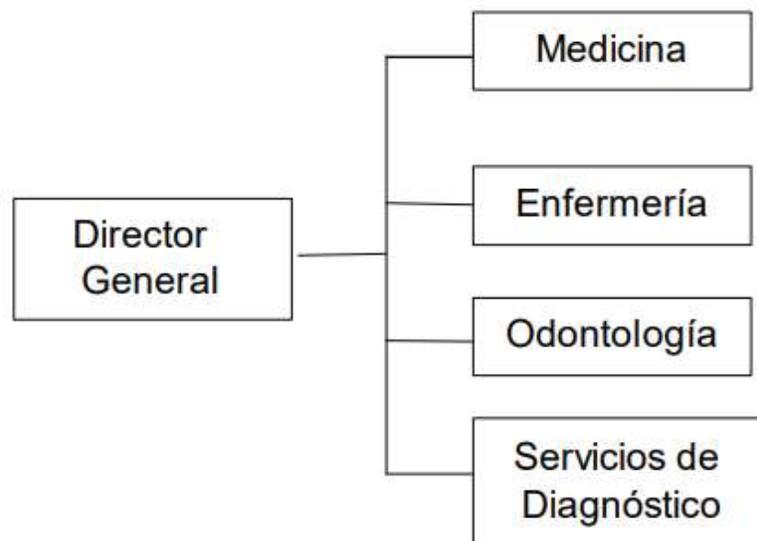
## ORGANIGRAMA VERTICAL

En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



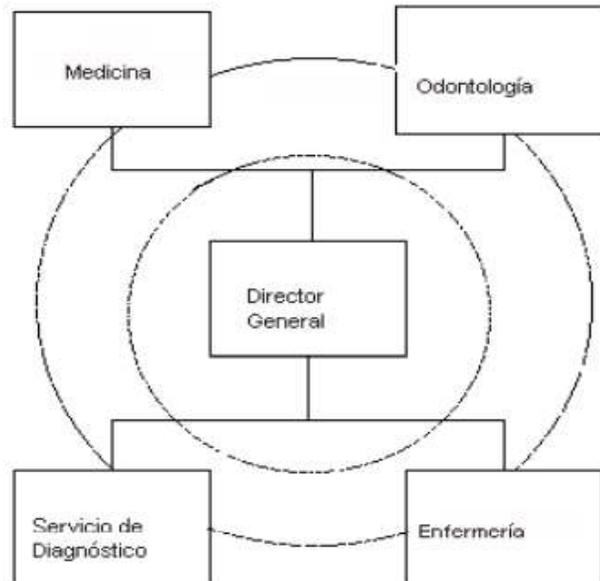
## ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



## ORGANIGRAMA CIRCULAR

- Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de forma circular.



## MANUALES

- Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:
  - De Procedimientos.
  - De Políticas
  - De Funciones Departamentales, Por unidades, etc.
  - De Funciones Individuales.
  - De técnicas y de Producción.

## MANUALES (II)

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

## MANUALES (III)

FORMATO E INDICE DE LOS MANUALES:

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas.

- Índice
- Objetivos y antecedentes del Manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del Manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

## 2.2 Estructura y diseño organizacional.

### Diseño organizacional

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

### LOS CUATRO REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

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

1. Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a

través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal (llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales; producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas), aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica (como criterio de división del trabajo, de departamentalización), mientras el foco principal se desplaza hacia la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente. Esto significa que la organización funcional está siendo sustituida paulatinamente por una organización basada en equipos multifuncionales dedicados a los procesos empresariales. El resultado ha sido el aplanamiento de la pirámide organizacional (downsizing) y la reducción de niveles jerárquicos intermedios para aproximar la base a la cima de la organización, al mismo tiempo que se sustituyen los departamentos definitivos por equipos autónomos y transitorios, así como la asignación de las actividades-medio a terceros (outsourcing) para concentrarse en la esencia medular (core business), es decir, en las actividades esenciales para el cumplimiento de la misión organizacional.

2. Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos. En consecuencia, con la introducción de la reingeniería y otros tipos de programas de cambios organizacionales, las rutinas y los procedimientos están perdiendo gradualmente su importancia como mecanismo de operación, en detrimento de la focalización en la misión organizacional y en las metas y resultados que deben alcanzarse. Esto significa una inversión de valores. El énfasis en los medios y comportamientos estandarizados cede su lugar a un fuerte énfasis en los

objetivos y en las metas que deben cumplirse. Llámese a esto administración por objetivos, participativa, o participación en los resultados, lo importante es que cada vez más las personas tienen mayor libertad para escoger los medios necesarios que permitan alcanzar los fines deseados, así como los incentivos y las recompensas que sirven de motivación personal para lograr y superar metas y resultados. La remuneración variable está detrás de esta fuerte tendencia para transformar a las personas en empresarios internos de la organización que vistan la camiseta de la empresa y se dediquen en cuerpo y alma como verdaderos dueños del negocio. El resultado ha sido la transformación de los objetivos organizacionales en objetivos individuales de las personas involucradas.

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

4. Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo. Es la búsqueda de la integración para compensar

la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo. Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración por una focalización en el cliente interno, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente). Esto permite que cada persona o cargo sea focalizado como un sistema que importa insumos de un proveedor y exporta resultados hacia un cliente. Cada cargo o persona necesariamente debe comunicar sus exigencias y necesidades al proveedor y averiguar cuáles son las exigencias y necesidades del cliente, para satisfacer sus expectativas y mejorar gradual y continuamente la calidad del trabajo. En el extremo final de la cadena, el cliente externo recibe un servicio cada vez mejor y orientado a la excelencia. El trabajo en grupo y solidario pasa a sustituir el trabajo individual y solitario. La unión hace la fuerza y mejora los resultados. Si su nombre es kaizen o calidad total, el hecho es que las personas trabajan mejor y con mayor satisfacción cuando hacen el trabajo en conjunto y participan activamente en las decisiones y acciones emprendidas para alcanzar los resultados. Conviene recordar que la calidad externa nunca es mayor que la calidad interna. Cuando se logra la calidad interna en el extremo final de la cadena, el cliente sale satisfecho con el servicio prestado.

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

tendencias, el diseño organizacional dejó de ser una finalidad en sí mismo, hasta transformarse en un medio adecuado para integrar personas y en una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades

## LAS CUATRO CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

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

Diferenciación.

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

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

Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización, por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos. La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrearán costos para la organización. El problema consiste en saber

cuánto diferenciar internamente una organización para que funcione mejor. La tendencia moderna se orienta más hacia la generalización que hacia la especialización, más hacia equipos integrados y transitorios de trabajo que hacia órganos definitivos y separados, más a juntar que a separar. El enfoque sistémico subyace tras esta fuerte tendencia de aglutinación.

## Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años.

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

- a. El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.
- b. El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.
- c. Las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo

con lo previsto. Sin embargo, la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia el énfasis en reglas y reglamentos de la organización, hacia la desburocratización y desregulación, y hacia la libertad y participación de las personas, que hacia la imposición de reglas y reglamentos.

### Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.

Cuanto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones' tomadas en la cúpula. Cuanto mayor sea la descentralización, más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y las necesidades del cliente que la organización busca. La descentralización exige tres condiciones fundamentales: la primera, que todas la personas involucradas tengan un conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias globales para realizarla; la segunda es la capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren, y adaptarlas a los objetivos de la organización, y la tercera es la motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible. La ventaja de la descentralización, cuando va acompañada de esas tres condiciones fundamentales, consiste en que la organización utiliza todos los cerebros involucrados y no sólo uno o algunos de ellos: el del dirigente y el de los más próximos a éste.

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

Una técnica de descentralización es el concepto de centro de utilidades. Una subunidad desempeña las principales actividades en un producto o línea de productos. Su administrador se parece al director general de una pequeña empresa, pues es el responsable, junto con la dirección de la empresa, de la utilidad que genera su unidad. En estas condiciones, cada subunidad puede ser creada como un centro de utilidad relativamente autónomo y autosuficiente. El administrador es responsable por completo de los resultados y posee autoridad suficiente para cumplir tal responsabilidad. Las divisiones Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile y Cadillac, de la empresa norteamericana General Motors, constituyen un ejemplo clásico. Cada una de estas divisiones automotrices no sólo es autónoma, sino que compete con las otras divisiones en el mercado automovilístico. Aunque la autoridad no esté totalmente descentralizada, pues todas las divisiones deben armonizar sus decisiones en función de las políticas y directrices emanadas de la presidencia, las divisiones funcionan como centros de utilidad.

## Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de

coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional.

Los esquemas de integración más utilizados son:

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

Cada uno de estos esquemas de integración merece una explicación.

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

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

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

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

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

e. Reglas y procedimientos: constituyen otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben

tomarse. Las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación. La mayor ventaja de este mecanismo es su bajo costo en el logro de la integración. No obstante, sólo debe emplearse cuando pueden establecerse reglas inteligentes y cuando la situación implicada es suficientemente estable para compensar el diseño de reglas y procedimientos que se utilizarán durante mucho tiempo.

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

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

Organizaciones muy diferenciadas y con muchos departamentos y diversos niveles de autoridad exigen multiplicidad de mecanismos integradores, con el fin de garantizar la

coordinación necesaria para el funcionamiento de todo el sistema. Esto aumenta los costos administrativos y operacionales y genera otros tipos de problemas de integración.

La solución está en la simplicidad organizacional y en la utilización de equipos de trabajo multifuncionales y autónomos. Todas estas cuatro características del diseño organizacional (diferenciación, formalización, centralización e integración) deben sintonizarse y dimensionarse de manera adecuada para que el sistema sea coherente e integrado.

### 2.3 Diseño departamental

El diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa. Ya se estudió que la diferenciación puede darse de dos maneras: vertical y horizontal. La primera se refiere a la distribución jerárquica de las unidades y posiciones en la empresa (cadena de mando), mientras que la segunda se refiere al desdoblamiento de diversos departamentos o divisiones especializadas dentro del nivel jerárquico de la empresa. La diferenciación vertical ya se estudió en el capítulo anterior, dedicado al diseño organizacional; la diferenciación horizontal será el tema de este capítulo.

El diseño organizacional se estudia en el nivel institucional de la empresa y su enfoque es macro, mientras que el diseño departamental se refiere al nivel intermedio y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).

#### DEPARTAMENTALIZACIÓN

Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. Las pequeñas empresas no requieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o unidad. No

obstante, a medida que las empresas crecen y diversifican las actividades, se ven obligadas a dividir las principales tareas empresariales para transformarlas en responsabilidades departamentales o de división.

El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. En consecuencia, el término departamento o división se emplea con significado genérico y aproximativo: puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras. En algunas empresas, la terminología departamental se toma en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas. Un superintendente se encarga de una división; un gerente, de un departamento; un jefe, de una sección; un supervisor, de un sector. En otras empresas, la terminología es simplemente casual y poco ordenada. De ahí la dificultad de lograr una terminología universal.

El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. De ahí se deriva el principio de homogeneidad: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente semejanzas entre sí. El diseño departamental es más conocido como departamentalización o diseño por divisiones. La departamentalización, característica típica de las grandes empresas, se relaciona con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones. Cuando la empresa crece, sus actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o el director. Esta tarea de supervisión puede facilitarse asignando a diversos departamentos la responsabilidad de las diferentes fases o aspectos de esta actividad.

El diseño departamental o departamentalización presenta una variedad de tipos. Los principales tipos de departamentalización son:

- a. Funcional
- b. Por productos y servicios
- c. Por base territorial (geográfica)
- d. Por clientela
- e. Por proceso
- f. Por proyecto
- g. Matricial

Cada uno de estos tipos de departamentalización se estudiará en detalle a continuación.

#### Departamentalización funcional

También denominada agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional, es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción, etc. La agrupación por áreas funcionales, conocimiento, habilidades, procesos de trabajo o función de trabajo refleja el énfasis en las interdependencias de procesos y de escala o interdependencias sociales, en detrimento de las interdependencias del flujo de trabajo. Al departamentalizar con un criterio funcional la empresa estimula la especialización, bien sea estableciendo carreras para los especialistas dentro de su área de especialización, supervisándolos mediante personas de su propia especialidad o estimulando su interacción social.

#### Departamentalización por productos o servicios

La organización basada en los productos o servicios incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa. Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un

departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output). Uno de los resultados de esta estrategia es proporcionar unidades semiautónomas para operar dentro de grandes empresas, lo cual significa que todas las funciones requeridas para ofrecer determinado producto o servicio deberán ser asignadas al mismo departamento, aunque no sean semejantes. La estructura por productos y servicios es muy común en empresas de gran escala que tienen varias líneas de productos o servicios. En general, al comienzo, las empresas que adoptan esta estructura se organizan por áreas funcionales. Al crecer la empresa, los gerentes de departamentos enfrentan problemas de tamaño, la tarea gerencial se vuelve muy compleja y la amplitud de control limita la capacidad de aumentar el número de gerentes subordinados directamente. En este punto, la reorganización por divisiones de productos fue la estrategia correcta establecida en la General Motors bajo la presidencia de Sloan. Esta estrategia permite que la administración de la cúpula delegue autoridad a producción, ventas, finanzas, etc., es decir, en funciones relacionadas con determinado producto o línea de productos cuyos gerentes tienen la responsabilidad de conseguir utilidades. En la estructura por productos y servicios, la empresa se diferencia por los resultados (outputs), lo cual facilita el empleo de la tecnología, las máquinas y los equipos, el conocimiento, etc., y permite intensificar los esfuerzos y la coordinación.

#### Departamentalización por base territorial (o por área geográfica)

La organización basada en la situación geográfica o territorial requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa. La presuposición implícita en esta estructura es que, donde los mercados estén dispersos, la eficiencia se mejorará si todas las actividades relacionadas con la tarea se agrupan en un área geográfica específica. En consecuencia, las funciones y los productos o servicios, sean semejantes o no, deben agruparse sobre la base de intereses geográficos.

La departamentalización por base territorial la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos. Es especialmente atractiva para empresas de gran escala cuyas actividades están dispersas física o geográficamente. Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para operar fuera del país donde tienen la sede. Es más indicada para las áreas de producción (operaciones) y de ventas, y es poco utilizada en el área financiera, que no siempre permite descentralización.

#### Departamentalización por clientela

La organización basada en la clientela (consumidores o usuarios o clientes) implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo. Las características de los clientes (edad, nivel socioeconómico, hábitos de compras, etc.) constituyen la base de esta estrategia totalmente centrada en el cliente, que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio ofrecido por la empresa y es recomendada cuando la empresa trata con diferentes tipos de clientes que presentan características y necesidades diferentes. La departamentalización por clientela divide las unidades organizacionales de modo que puedan servir a un diferente tipo de cliente, cuando diferentes clientes requieren diferentes métodos y características de ventas, diferentes servicios adicionales, etc.

Cuando fuese vital para la empresa acomodarse a estas diferencias, la estructura centrada en el cliente será la opción más indicada.

La agrupación por clientela generalmente ocurre en el área mercadológica e incluye ventas y crédito.

#### Departamentalización por proceso

Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a

aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado. La estrategia de agrupación y diferenciación está determinada por el proceso de producción de bienes y servicios.

Proceso es una secuencia de actividades estructuradas, destinadas a la elaboración de un producto o servicio específico para determinado cliente, sea éste interno o externo. En consecuencia, es un ordenamiento de extremo a extremo en las actividades, en el tiempo y en el espacio, con un comienzo, un fin y entradas y salidas identificadas con claridad'. La estructura del proceso se orienta a la acción y no es jerárquica ni vertical, como en la estructura funcional. Los procesos difícilmente se conocen en las empresas, pues las personas responden por departamentos o unidades de trabajo (como cargos, tareas, etc.), pero ninguna persona es responsable por el proceso en toda su amplitud. El enfoque por proceso debe corresponder a la adopción del punto de vista del cliente interno o externo, lo cual origina una cadena de valor: cada empleado se orienta hacia el cliente (el siguiente empleado de la cadena) hasta que por fin el proceso llega al cliente externo, el mayor beneficiado en este enfoque.

Esta estrategia representa la influencia pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional. Es lo que ocurre en los centros de procesamiento de datos, donde las instalaciones son demasiado costosas y complejas y la distribución física de las máquinas y de los equipos define la agrupación de personas y los materiales que van a ser procesados.

#### Departmentalización por proyectos

La organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo prolongado para fabricarlos. Es el caso de los astilleros navales que producen navíos, las obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas o

hidroeléctricas) que exigen tecnología compleja, personal especializado y reunión de recursos diferentes durante la elaboración del producto. Como el producto es de gran tamaño y exige planeación individual y detallada y un extenso periodo para la ejecución, cada producto se trata como un proyecto especial por encargo. Esa estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que se propone construir: se destacan y concentran unidades y grupos de empleados durante un largo periodo, en proyectos específicos, y se asignan los recursos necesarios para cada proyecto.

La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que va a desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo. Como el proyecto está definido generalmente por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema básico. La agrupación por proyecto representa la estrategia para lograr el elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, que abandonan sus puestos anteriores para dedicarse transitoriamente a determinado proyecto que las involucra por completo.

### Estructura matricial

Es una de las formas de organización recientemente desarrolladas, cuya utilización ha tenido éxito en situaciones en que la complejidad constituye el mayor desafío. También se denomina matriz u organización en gríd. La esencia de la organización matricial es la combinación de formas de departamentalización funcional y de producto o de proyecto en la misma estructura organizacional. Es una estructura mixta, de doble entrada. La organización funcional es vertical y la organización por producto o proyecto es horizontal, y ambas se encuentran superpuestas.

Ninguna de las formas de departamentalización empleadas individualmente puede contener todas las interdependencias necesarias: la organización funcional afecta el flujo de trabajo mientras la organización por proyecto impide los contactos entre los especialistas situados en

los diversos departamentos. Una de las maneras de abarcar todas las interdependencias entre los departamentos es mantener las interdependencias en los niveles más altos de la jerarquía mediante la centralización exagerada, lo cual provoca innumerables problemas ya analizados. Otra manera consiste en establecer una estructura dual línea -staff. Los departamentos de línea, que tienen autoridad formal para decidir, contienen las interdependencias principales, mientras que los departamentos de staff, cuya autoridad sólo puede aconsejar, contienen las interdependencias residuales. Una tercera manera consiste en utilizar esquemas de ligación: la organización preserva la estructura tradicional de autoridad, pero superpone una sobrecarga de papeles de ligación, como comités, gerentes coordinadores, fuerzas de tarea, etc, para tratar con las interdependencias residuales, es decir, las interdependencias secundarias. Cada una de estas tres maneras favorece una base de agrupación sobre la otra. Muchas veces, la empresa requiere dos bases para agrupar con equilibrio. Al emplear una estructura matricial, la empresa evita preferir una base de agrupación y desechar otra; en vez de eso, escoge ambas y pasa a tener una estructura dual de autoridad. Con esto, la matriz sacrifica el principio de la unidad de mando y crea un delicado equilibrio de poder que distingue la estructura matricial de las demás maneras de enfrentar las interdependencias.

En la estructura matricial, un gerente de proyecto o de producto -q u e tiene poca autoridad formal- coordina los esfuerzos del personal cedido por las diversas áreas de la empresa, e integra las tareas y debe asegurar los servicios y recursos suministrados por el personal de apoyo, sobre los cuales tiene poca o ninguna autoridad formal. El personal de apoyo distribuido en los departamentos funcionales proporciona información, consultoría o recursos.

## 2.4 Diseño de cargos y tareas

El diseño de cargos y tareas tuvo como precursor a Adam Smith, seguido por Taylor y los ingenieros de la administración científica. Las primeras concepciones sobre estructuración de las tareas partían del principio de que toda persona puede desempeñarlas de "una mejor manera" posible y de que las formas organizacionales deben ser seleccionadas y elaboradas

según criterios y principios universales. En esta fase, la teoría de la administración se caracterizó básicamente por el énfasis en las tareas.

Cargo es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama. Un cargo es una unidad de la organización, conformado por un grupo de deberes y responsabilidades que lo separan y lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, atribuidos a quien lo desempeñan, proporcionan los medios a través de los cuales cada empleado contribuirá al alcance de los objetivos de la organización. Ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Existen cargos que tienen un ocupante y otros que tienen varios ocupantes, como el caso de operadores de máquinas o secretarios. Un cargo está vacante cuando no hay ocupante designado para ejercerlo. Por otra parte, las tareas constituyen las actividades que debe cumplir el ocupante del cargo.

El papel es un conjunto de actividades o comportamientos exigidos al ocupante del cargo. Los requisitos de un papel pueden ser familiares para el individuo, gracias a su conocimiento de la tarea, o pueden ser inciertos cuando le son comunicados por otros miembros de la organización que solicitan su conocimiento del papel, o dependen de éste, para atender las expectativas de sus propios cargos. En este sentido, la empresa puede entenderse como un sistema de papeles que se superponen, cada uno de los cuales está asignado a personas que desempeñan actividades y desarrollan expectativas de papeles relacionadas con las demás personas. Por consiguiente, las empresas sólo pueden funcionar cuando las personas que deben cumplir papeles específicos y actividades requeridas ocupan los cargos correspondientes. En consecuencia, las personas deben ser reclutadas, seleccionadas de acuerdo con los requisitos del cargo, entrenadas para desempeñarlo adecuadamente, conforme a las prescripciones, supervisadas, evaluadas y controladas.

El diseño de cargos (Job design) es la especificación del contenido, los métodos y las relaciones de cargos para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. El diseño de los cargos y de las tareas, así como el diseño organizacional o departamental, también se orientan hacia los objetivos y las estrategias de la empresa. En otros términos, la

estructura de los cargos, así como la estructura organizacional y departamental, se deciden y elaboran para atender la estrategia empresarial de la mejor manera posible, de modo intencional y coherente. Al igual que las unidades y los departamentos, los cargos y las tareas son los medios de la empresa para emplear sus recursos en la consecución de los objetivos, a través de ciertas estrategias.

Probablemente, el diseño de cargos es tan antiguo como el propio trabajo, y se remonta a los orígenes del hombre. "La situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo la dirección de otro jamás se modificó realmente, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, e incluso demográficos, ocurridos durante la larga historia de la humanidad. La profunda división del trabajo desarrollada a partir de la Revolución Industrial - e l surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina, y la mecanización, el advenimiento del enfoque mecanicista de la administración científica y, posteriormente, el movimiento de las relaciones humanas- modificó el contenido del trabajo, pero no ocurrió lo mismo con la esencia de la situación de dependencia ya citada".

El proceso de diseño de un cargo puede dividirse en tres etapas:

1. Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse.
2. Especificación del método para ejecutar cada tarea.
3. Combinación de las tareas individuales en cargos específicos. Cada cargo se convierte en un conjunto de tareas específicas.

El primero y el tercer aspectos determinan el contenido del cargo, mientras que el segundo indica cómo deberá desempeñarse.

## ENFOQUES EN EL DISEÑO DE CARGOS Y TAREAS

El diseño de los cargos es la manera como se proyectan y estructuran los cargos individuales y se combinan en unidades, departamentos y divisiones. Existen tres enfoques diferentes en el

diseño de cargos y tareas: clásico, humano y situacional. Cada uno de estos enfoques se analizará en seguida.

#### Enfoque clásico

Se fundamenta en el trabajo pionero de los ingenieros de la administración científica de Taylor. Constituye el primer intento sistemático por definir los principios capaces de orientar el empleo óptimo del individuo en el cargo y su ejecución eficiente. La administración científica buscaba:

- a. Encontrar la mejor manera para que las personas se moviesen, localizasen y ejecutasen una tarea.
- b. Segmentar y fragmentar los cargos en tareas repetitivas en las que fuera fácil entrenar a las personas.
- c. Distribuir los elementos y los equipos para minimizar el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- d. Propiciar un ambiente en que el ruido, la ventilación y la iluminación no redujesen la eficiencia en la fábrica.
- e. Eliminar todos los medios que produjesen fatiga y que no estuviesen relacionados con la tarea ejecutada.

La mejor manera de ejecutar las tareas estaba definida por el estudio de tiempos y movimientos, realizado a través de la descomposición, análisis y simplificación de los movimientos que el obrero realizaba para ejecutarlas, de modo que los movimientos inútiles fuesen eliminados y los movimientos útiles fuesen perfeccionados. Esta mejor manera de ejecutar ahorra esfuerzos en dos direcciones: reducía el tiempo empleado para la ejecución de la tarea y el esfuerzo del obrero, para darle condiciones de aumentar su eficiencia. Después de la racionalización del trabajo del obrero, se pasó a cronometrarlo para establecer el tiempo estándar de ejecución. Además, se utilizaba un sistema de incentivos salariales y premios de producción para quienes mejoraran el tiempo estándar. Se estableció una separación entre planeación (a cargo de la gerencia) y ejecución (a cargo del obrero) del trabajo, pues el diseño

de los cargos se basaba en el "qué hacer" y no en el "qué pensar". Para racionalizar mejor el trabajo, los cargos se fragmentaron para obtener la mayor estandarización posible. La fragmentación condujo a la especialización (y más adelante a la superespecialización) del obrero, que se convirtió en un simple reproductor de algunos movimientos sencillos y repetitivos en la línea de montaje. La especialización facilitó la selección y el entrenamiento de los obreros, ya que no se les exigía ninguna habilidad ni conocimiento. En consecuencia, el modelo clásico de diseño de los cargos partía del presupuesto de que la simplificación y la fragmentación de las tareas facilitaban su ejecución, programación, control, selección y entrenamiento, permitía la estandarización de los movimientos, aumentaba la eficiencia y disminuía los costos de producción. El fundamento de este enfoque es sencillo. El trabajador y su cargo se tratan mecánicamente como máquinas. Una vez racionalizado el método de trabajo, seleccionado y entrenado el obrero, establecido un plan de incentivos salariales capaz de estimular al obrero, eliminadas las condiciones que podrían provocar fatiga, el resultado sería la máxima eficiencia posible. No obstante, los beneficios esperados originalmente con la aplicación de la racionalización del trabajo no llegaron a materializarse por completo, ni las ventajas esperadas correspondieron a los resultados alcanzados.

Con el enfoque clásico, el obrero fue confinado en un cargo aislado donde la tecnología, los controles administrativos, las reglas e imposiciones y la misma autoridad del supervisor restringen su actuación como persona; se aprovechan pocas de sus aptitudes, y las que se utilizan se limitan a aptitudes meramente manuales o musculares. Difícilmente se piden aptitudes relacionadas con la autoexpresión de la personalidad del individuo, con los contactos interpersonales o con su capacidad cognitiva. El obrero está sometido a fuerte dependencia y sometimiento al superior, y deja de tener control, e incluso conocimiento, sobre cualquier decisión importante para su interés personal, como el trabajo que ejecutará, su permanencia en la empresa, las recompensas o castigos que deberá recibir, etc.

El enfoque clásico en el diseño de cargos se sustenta totalmente en la línea de la ingeniería industrial, y su énfasis principal es la búsqueda de la eficiencia. Todos los recursos disponibles, incluso los recursos humanos, deben movilizarse, asignarse y combinarse para alcanzar la

máxima eficiencia posible. Su aplicación está orientada preferencialmente hacia el obrero de la línea de montaje, característica de la producción en masa, y relega a un segundo plano los demás cargos de la jerarquía de la empresa.

### Enfoque humanista

El modelo humanista constituye una fuerte reacción al mecanicismo del diseño clásico, pues tiene más en cuenta la persona y tiende a focalizar más el contexto que envuelve externamente el cargo y las condiciones en las cuales se desempeña, dejando en un plano secundario el contenido del cargo o los métodos para desempeñarlo. El ocupante del cargo recibe atención especial del modelo humanista, ya que no es tratado como una máquina o robot, como en el diseño clásico, sino como miembro de un grupo social. El diseño humanista busca mayor interacción entre las personas y sus superiores, así como mayor participación en decisiones relacionadas con la ejecución de las tareas, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. El superior se ve estimulado a desarrollar entre sus subordinados un espíritu de equipo capaz de cohesionar el grupo de trabajo, gracias a una atmósfera de trabajo amigable y cooperativa, y minimizar fricciones o conflictos entre los subordinados, que puedan perjudicar el desarrollo del desempeño del departamento. Algunas actividades extra se consideran importantes para reducir el desgano y la monotonía e incrementar sentimientos de amistad y cooperación, como el tiempo libre, la comodidad y las condiciones físicas del trabajo.

El enfoque humanista en el diseño de cargos se sustenta en las ciencias del comportamiento. Su objetivo es motivar e incentivar a las personas mediante tareas para aumentar su productividad o, por lo menos, mantenerla en niveles elevados. Mientras el diseño clásico hace énfasis en las tareas, el diseño humanista destaca las personas. El primero busca la eficiencia mediante la imposición del método de trabajo, estandarizando al empleado para controlarlo mejor; el segundo busca la realización personal, en la medida de lo posible, pero sin modificar la esencia de la tarea y las condiciones intrínsecas en las cuales se ejecuta.

## Enfoque situacional

Parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico. Sistema es un conjunto de unidades o partes relacionadas entre sí, que forman un todo complejo. El enfoque sistémico hace énfasis en las relaciones entre las partes del sistema y en cómo afectan estas relaciones el desempeño del todo: se trata de lograr la máxima eficacia del sistema entero, y no la eficacia de cada una de las partes respectivas aisladamente, además de garantizar la interdependencia de éstas.

Un cargo puede ser estudiado como un sistema compuesto de:

a. Entradas: constituyen el suministro de información, recursos y materiales que permiten la operación del sistema. Las entradas pueden ser:

1. Información, órdenes e instrucciones sobre las tareas que deben ejecutarse.
2. Materias primas (materiales o datos) que debe procesar el ocupante del cargo.
3. Recursos recibidos para que el ocupante pueda ejecutar sus tareas.
4. Contactos, sea con el jefe, los colegas o los subordinados.

b. Operaciones: procesos de transformación ejecutados por el ocupante del cargo, los cuales convierten las entradas en salidas. Es la ejecución de las tareas del cargo por el ocupante.

c. Salidas: corresponden al resultado del trabajo del ocupante, ya sea en términos de productividad, realización personal o satisfacción en el cargo.

d. Retroalimentación: se refiere al seguimiento de los resultados y su comparación con los estándares de desempeño esperados del sistema. La retroalimentación proporciona información sobre los resultados o sobre el desempeño, a las personas responsables de tomar las decisiones de efectuar cambios cuando sean necesarios para aumentar la eficiencia (utilización productiva de los recursos disponibles) y la eficacia (consecución de los objetivos del sistema). La evaluación del desempeño constituye una importante información de retroalimentación para que el ocupante del cargo conozca cómo está desempeñándose.

Cualquier cambio en uno de estos elementos del sistema provoca cambios en los demás y, en consecuencia, en todo el sistema. Cada individuo, para desempeñar su cargo, dispone de entradas, procesa operaciones o ejecuta tareas, produce salidas y desarrolla retroalimentación respecto de su desempeño. Según el enfoque situacional, el diseño de cargos no se limita exclusivamente al énfasis en las tareas ni al énfasis en las personas sino que va mucho más allá de estas dos variables, pues busca un enfoque más amplio y sistémico.

El modelo situacional presupone que el cargo debe diseñarse para reunir cuatro dimensiones profundas:

- a. Variedad: reside en la diversidad de operaciones de trabajo o en el uso de varios equipos y procedimientos para la ejecución de las tareas del cargo. Cuanto mayor sea la variedad, más desafiante se torna el cargo, porque las personas-pueden emplear una amplia gama de habilidades y capacidades.
- b. Autonomía: se refiere a la libertad que tiene el ocupante para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué procedimientos seguirá.
- c. Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad de que el ocupante ejecute una tarea completa y global, identifique con claridad el resultado de su trabajo.
- d. Retroalimentación: información que el ocupante recibe mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea.

Cuanto más presentes estén estas cuatro dimensiones profundas en el diseño del cargo, mayor será la satisfacción del ocupante con el contenido de su tarea y, en consecuencia, mayor su productividad. El diseño situacional permite incentivar las contribuciones de las personas, que puedan mejorar el desempeño departamental y, simultáneamente, lograr que las necesidades de participación y autoafirmación sean medios y no fines en sí mismas. La satisfacción de las necesidades individuales es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal del diseño situacional.

El diseño situacional del cargo consiste en adecuar cada una de estas cuatro dimensiones al ocupante (como persona) y a la tarea que debe ejecutarse, tratando de encontrar la combinación adecuada para obtener máxima satisfacción del ocupante en el desempeño del cargo

### Enfoque sociotécnico

Las tareas constituyen la razón de la existencia de las empresas, porque a través de ellas aseguran la consecución de los objetivos. En las empresas más complejas, las tareas comprenden gran número y variedad de subtareas significativas operativamente. Para realizar las tareas, la empresa requiere tecnología y personas. En consecuencia, las empresas tienen una doble función: técnica (relacionada con la ejecución y coordinación del trabajo y de las tareas) y social (referente a los medios de relacionar las personas entre sí para que trabajen juntas). Éste es el punto de partida del enfoque sociotécnico: la empresa está constituida por un sistema técnico y por un sistema social interdependientes.

El sistema técnico está determinado por las exigencias características de las tareas que ejecuta la empresa, y moldeado por la especialización de las habilidades y los conocimientos exigidos, por los tipos de máquinas, equipos y materias primas utilizadas, y por la distribución física de las instalaciones. El sistema social está constituido por las personas que trabajan en la empresa, sus características físicas y psicológicas y las relaciones sociales e informales desarrolladas en la ejecución de las tareas. Ambos sistemas, técnico y social, se influyen entre sí, y cualquier cambio en uno de ellos afecta bastante el otro. Hasta cierto punto, el sistema técnico determina el diseño de los cargos y los tipos de ocupantes, sus características personales, sus conocimientos y habilidades y las tareas que deberán ejecutar. No obstante, al realizar las tareas, los ocupantes de los cargos se interrelacionan formando el sistema social, caracterizado por los grupos informales, la cultura organizacional, los valores sociales, las expectativas, etc. La interacción de estos dos sistemas es compleja: la empresa es un sistema sociotécnico estructurado con base en estos dos sistemas que interactúan entre sí.

## Unidad III.

Tercer Parcial.

### UNIDAD III DIRECCIÓN Y CONTROL. CONCEPTOS BÁSICOS

#### 3. Dirección de la acción empresarial.

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

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

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

## MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde un punto de vista restrictivo, tradicionalmente sólo se consideraban miembros (participantes) de las empresas sus propietarios, administradores y empleados, es decir, sólo los miembros que actúan dentro de los límites internos de la empresa. No obstante, el concepto moderno de empresa abarca los diferentes individuos, grupos y organizaciones que interactúan para alcanzar objetivos específicos, desde un punto de vista más amplio. Todos estos individuos, grupos y organizaciones se involucran en la consecución de los objetivos empresariales y producen algún impacto en los procesos de toma de decisiones de la empresa. En consecuencia, desde este punto de vista más amplio, los miembros o socios de la empresa son:

1. Empleados: en todos los niveles jerárquicos, desde los niveles institucionales (directores y ejecutivos de la cúpula), el nivel intermedio (gerentes), hasta el nivel operacional (supervisores y personal de operación).
2. Proveedores: proporcionan entradas y recursos (accionistas que proveen capital; bancos y entidades financieras que proveen recursos financieros; proveedores de materias primas, componentes, máquinas y equipos; proveedores de tecnología; proveedores de recursos humanos, etc.)
3. Consumidores: usuarios de las salidas (clientes o compradores de los productos o servicios de la empresa).
4. Agencias reguladoras de la actividad empresarial: (el gobierno, la sociedad en que se halla la empresa, los sindicatos, los órganos legislativos o fiscalizadores, etc.)

Los miembros de una empresa varían cuando los productos o servicios cambian, cuando el dominio de la empresa se modifica, cuando la empresa busca los recursos o entradas en otras fuentes alternativas de oferta y cuando la empresa cambia sus mercados para llegar a nuevos clientes o usuarios, etc. No todos los miembros de una empresa están situados dentro de las fronteras o límites de la organización, puesto que están distribuidos en su ambiente de tarea.

A medida que la empresa modifica sus dominios y altera su ambiente de tarea, también modifica el universo de sus miembros.

## RELACIONES DE INTERCAMBIO

La empresa y sus miembros están inmersos en un complejo sistema de relaciones de intercambio, y cada uno de ellos busca que el otro contribuya, a cambio de los incentivos que le ofrece. La empresa promete incentivos o alicientes a sus miembros (en forma de salarios, precios, calidad de los productos o servicios, calidad de vida, seguridad, oportunidades, etc.), para obtener contribuciones de ellos (en forma de actividad, prestación de servicios, provisión de recursos, compromiso, adquisición de productos o servicios, etc.) En estas relaciones de intercambio, cada socio hace inversiones (contribuciones o incentivos) que produzcan retorno (contribuciones o incentivos) en proporción mayor, o por lo menos igual, a las inversiones realizadas.

Para la empresa los incentivos representan inversiones, en procura de las contribuciones de los miembros, o el retorno esperado. Para los participantes, sus contribuciones representan inversiones, y los incentivos ofrecidos por la empresa son el retorno de la inversión realizada.

### Proceso de adaptación mutua

Los participantes en la actividad empresarial se sumergen en una dialéctica continua de poder y dependencia recíprocos. Algunos de ellos ganan poder a medida que su actividad crea dependencia de otros para alcanzar sus objetivos. El poder existe cuando el participante puede imponer sus condiciones a la otra parte. Por el contrario, algunos se tornan dependientes a medida que sólo pueden hacer sus actividades cuando la otra parte les suministra los medios necesarios, sin los cuales nada podrán realizar. La dependencia existe cuando el participante tiene que aceptar y someterse a las condiciones impuestas por la otra parte. En el fondo, las situaciones de poder y dependencia constituyen los dos extremos de un continuo que admite infinidad de situaciones intermedias.

Además, los miembros de la empresa se mueven en un intrincado juego de colaboración y competición. La colaboración es un tipo de comportamiento en que cada participante busca relacionarse con la otra parte, a fin de cooperar mediante una acción conjunta que busca la sinergia de esfuerzos. En la competición, cada participante busca enfrentarse a la otra parte. En el primer caso, se busca la colaboración para alcanzar los objetivos simultáneamente; en el segundo caso, se busca la competición para que una parte alcance su objetivo y la otra no. Mientras la colaboración implica la consulta conjunta de las partes para tomar las decisiones, la competición implica el conflicto y la oposición estratégica entre las partes involucradas.

Tanto la empresa como sus participantes se hallan involucrados continuamente en un proceso de mutua adaptación y búsqueda de equilibrio. Aunque se persiga constantemente el equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos individuales de los miembros, éste nunca se alcanzará por completo, debido a los cambios de necesidades y de objetivos, y a las relaciones de poder y dependencia, que cambian constantemente. En consecuencia, la adaptación es un proceso continuo cuya regla fundamental es el cambio y la adaptación permanentes. Todos los miembros (sean internos o externos a la empresa) se comportan de acuerdo con sus esquemas individuales y su racionalidad, y provocan mayor o menor impacto en los procesos de toma de decisiones de la empresa. La situación recíproca también se cumple: la empresa se comporta según su propio esquema y produce mayor o menor impacto en los diversos tipos de miembros. Este impacto -sobre y a- de la empresa, en función del ambiente de tareas, sea del ambiente de tareas, en función de la empresa- puede ser importante en algunas áreas y en otras no. Así, consumidores y competidores influyen en las decisiones de las áreas mercadológicas de la empresa, mientras que los accionistas y bancos influyen en las decisiones del área financiera, y viceversa. Esto demuestra que los límites o fronteras de la empresa son flexibles y elásticos, y que no están claramente definidos, como ocurre en los demás organismos vivos. Las fronteras de la empresa se extienden y se contraen, incluyen cierto tipo de miembros y excluyen otros, conforme al proceso de adaptación y de toma de decisiones involucrado. Si la decisión es mercadológica, los participantes son unos; si la decisión es financiera, los participantes son otros.

## CONCEPTO DE DIRECCIÓN

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

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

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

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala

interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

Así como las empresas son muy variables y diferentes entre sí, los miembros (las personas) son variables y diferentes entre sí. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial). La alternativa de percibir las personas como recursos empresariales no debe dejar a un lado, los aspectos particulares de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc., de las diferentes personas. Lo que complica todo es que las empresas son personas; las empresas son grupos; las empresas son empresas. Los administradores administran personas; los administradores administran grupos; los administradores son miembros de grupos; los administradores son miembros de empresas.

#### AUTORIDAD.

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

El poder implica potencial para ejercer influencia, mientras que la autoridad representa poder institucional. El término autoridad se refiere al poder inherente al papel de un cargo o posición

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

### 3.1 Dirección: conceptos básicos.

## DIRECCION

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

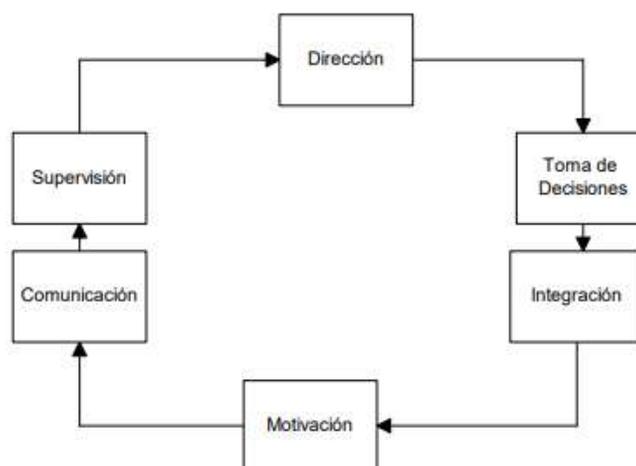
## PRINCIPIOS

- **De la armonía del Objeto o Coordinación de Intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- **Impersonalidad de Mando.** La autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

## PRINCIPIOS

- De la jerarquía.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- De la resolución del Conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

## ETAPAS DE LA DIRECCION



## TOMA DE DECISIONES

Al tomar decisiones es necesario:

- **Definir el Problema:** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- **Analizar el Problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- **Evaluar Alternativas:** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

## TOMA DE DECISIONES

- **Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditue máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
- **Aplicar la decisión:** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

## INTEGRACION

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

### Etapas.

- **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar puestos de la empresa.
- **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto.
- **Introducción o inducción.** Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa.
- **Capacitación o desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

## MOTIVACION

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, 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. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero se pueden agrupar en dos tendencias:

- Teorías de Contenido
  - Jerarquía de las necesidades, de Maslow
  - Teoría de la Motivación e higiene , de Herzberg.
  - Motivación de Grupo
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

## COMUNICACION

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización

## SUPERVISION

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logran los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe - subordinado
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina

### 3.2 Dirección

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

#### ESTILOS DE DIRECCIÓN

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

## SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

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

### Sistema 1: autoritario-coercitivo

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

1. Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa. Los asuntos imprevistos y no rutinarios se llevan a la cúpula para que los resuelva; todos los eventos deben ser decididos por la cúpula empresarial. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con la tarea decisoria.
2. Sistema de comunicaciones: es bastante precario. Las comunicaciones ocurren siempre verticalmente, en sentido descendente, llevando órdenes, y muy pocas veces orientaciones. No existen comunicaciones laterales. No se pide que las personas generen información, debido a lo cual las decisiones tomadas en la cúpula se basan en información limitada, incompleta y errónea.
3. Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la correcta realización de los trabajos. La cúpula empresarial ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y busca restringirlas al máximo. La organización informal está simplemente prohibida. Para evitarla, los cargos y las tareas se diseñan para confinar y aislar a las personas de las demás y evitar que se relacionen.

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

#### Sistema 2: autoritario-benevolente

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

1. Proceso decisorio: centralizado en la cúpula administrativa, permite una pequeña delegación de las decisiones no muy importantes y rutinarias y repetitivas basadas en rutinas y prescripciones y sujetas a la aprobación posterior. Prevalece el aspecto centralizado.
2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula retroalimienta sus decisiones con las comunicaciones ascendentes procedentes de los escalones.
3. Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de condescendencia relativa. Sin embargo, la interacción humana es poca y la organización informal es incipiente y todavía se considera una amenaza a los intereses y objetivos de la empresa.
4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales con mucha frecuencia, las recompensas simbólicas o sociales no son muy frecuentes.

### Sistema 3: consultivo

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

1. Proceso decisorio: participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas se delegan en los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse por las políticas y directrices definidas en el nivel institucional para dirigir las decisiones y acciones en los demás niveles. Consultivo porque la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores se consideran o tienen en cuenta en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Es obvio que todas las decisiones se someterán posteriormente a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. Sistema de comunicaciones: prevé comunicación vertical en sentido descendente (pero orientada hacia órdenes específicas) y ascendente, así como comunicaciones laterales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
3. Relaciones interpersonales: no existen el temor ni la amenaza de sanciones y castigos disciplinarios. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque no completa. La empresa crea condiciones favorables a una organización informal saludable y positiva.
4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y oportunidades profesionales) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque de vez en cuando se presentan castigos y sanciones.

### Sistema 4: participativo

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

1. Proceso decisorio: las decisiones se delegan por completo en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional define las políticas y directrices, sólo controla los resultados y deja las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Únicamente en ocasiones de

emergencia, los altos ejecutivos toman decisiones, sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

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

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

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

### 3.3 Liderazgo

#### Liderazgo Situacional

No hay una definición universal, sino tantas como autores del tema hay. Sin embargo, el liderazgo puede ser:

El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes.

Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace.

El término influir es básico en una definición de liderazgo porque el líder logra, con sus acciones, que las personas transformen sus puntos de vista y se convencen motu proprio.

Grupo humano El liderazgo se da ante un grupo humano definido, sin importar su tamaño; hay líderes mundiales como Gandhi, religiosos como Cristo, políticos como Churchill.

En la empresa, el líder conforma un equipo más que un grupo, es decir, un pequeño conjunto de colaboradores de un área de la empresa, muy solidarios entre sí, que interactúa a diario con tareas y responsabilidades diferentes y un fin común relacionado con una misión empresarial.

El propósito común Un líder tiene claridad en los objetivos y en la misión, y se apasiona y apasiona a sus colaboradores en su consecución.

Aceptación voluntaria El líder convence, no vence, no coacciona. Algunos dirigentes influyen por temor, pero en estricto sentido, en este caso, se está frente a un cacique y no ante un líder. El cacique acumula poder vía presiones políticas, económicas y sociales.

Independientemente de nuestra definición, hay una serie de conceptos clave de autores de renombre mundial que conviene revisar para tener una idea clara del tema, por lo que a continuación se citan algunos conceptos y/o definiciones útiles: Robert Tannenbaum, destacado tratadista de este tema y generador de un modelo muy útil para comprender el liderazgo —que se verá más adelante—, lo define de la siguiente forma:

Influencia interpersonal, ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas.

Peter Drucker, el más destacado tratadista de la gerencia de empresas, comenta lo siguiente:

La base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible [...] los líderes saben bien que no controlan el universo [...] sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza. Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus logros [...] el segundo requisito es que verá al liderazgo como responsabilidad más que como privilegio [...] un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás [...] entendiendo por confianza la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en algo muy antiguo que se llama integridad.

## LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER

Ya hemos visto que el liderazgo sano que requiere el administrador debe ser sutil. En ocasiones se considera que mientras menos se "vea" y se "sienta" la autoridad de un líder, es mejor, sobre todo cuando se asocia el liderazgo con la autoridad-poder. El líder administrativo es más bien un facilitador de procesos, es decir, un coordinador de todos los elementos internos y externos que requieren los colaboradores para trabajar. Esto no implica renuncia ni carencia de toma de decisiones.

Alguien debe dar la cara ante decisiones pesadas y no claudicar. El miedo, o, como decía Maquiavelo, "una actitud pusilánime", ante situaciones difíciles desmorona el concepto de liderazgo que pueda albergar un grupo de personas sobre su jefe, e incluso, se puede perder autoridad de forma irreversible; sin embargo, a la inversa, un gerente que se preocupa por ser respetado ante cualquier situación se puede convertir en un autócrata con efectos muy deficientes en lo administrativo, pues el poder puede acumularse en sus colaboradores, en tanto manejan información, y hasta pueden manipularla. A menudo se escucha en la práctica: "el jefe tiene el puesto, pero el poder lo tenemos nosotros".

El poder es la autoridad acumulada que tiene un individuo en una organización social y le permite influir en personas de una empresa: colaboradores, usuarios, clientes y proveedores internos y externos. La diferencia fundamental entre el poder de un gerente con posición de mando y la de un líder en la misma situación radica en la aceptación de la influencia. En el primer caso es involuntaria: la persona obedece exclusivamente por disciplina o por temor, y en el segundo caso, por convencimiento.

El liderazgo se consolida en la medida en que se alcanzan las metas, en que se superan los retos y los problemas, y, por ende, crece la capacidad de influir. Lo que representa una ventaja, trae consigo el peligro de acumulación de poder insano; por esto hay que cuidar en extremo no apartarse de la realidad y resistir la tentación de acumulación de poder insano, con humildad y la firme creencia de que el liderazgo es servicio. Los axiomas del recuadro

## CLASIFICACIÓN DEL LIDERAZGO

Una vez definido el liderazgo y analizado conceptos de autores renombrados en la materia, y que elaboraste y discutiste tu propio concepto, es necesario desglosar el término "liderazgo" para facilitar el análisis conceptual y construir su origen y efecto a partir de clases y tipos de liderazgo, así como ideas sólidas y congruentes que nos permitan trabajar como administradores con el elemento y la herramienta básica de dirección; asimismo, debemos diagnosticar con objetividad estilos correctos para fomentarlos y distinguir los que son fuente de problemas, para erradicarlos. También hay que comprender los modelos teóricos

## AXIOMAS

La mejor autoridad es la que no se siente.

La autoridad enferma potencia el autoengaño.

Si deseas conocer a una persona, obsérvala ejercer el poder.

Hay personas a las que se les da un puesto de autoridad pequeño, tan alto como un ladrillo, y sufren vértigo de altura.

Las empresas no funcionan por las jerarquías, sino por los equipos de trabajo.

## Liderazgo natural

El liderazgo natural es aquel que viene en la naturaleza y en el carácter de un individuo; hay diferentes tipos de comportamientos en toda sociedad humana, incluso animal, y ciertos individuos tienden a dominar a los grupos; otros individuos son seguidores, les gusta sólo colaborar y disciplinarse a las órdenes; sin embargo, ambos comportamientos son respetables. En las empresas hay extraordinarios técnicos y científicos que no tienen ningún interés por ocupar posiciones de liderazgo. Tratar de colocarlos en puestos directivos por sus méritos científicos puede producir un pésimo directivo y ser la causa de perder un buen científico, y la

empresa puede perder un buen técnico. Hay la creencia, muy difundida, de que el líder nace, no se hace.

El liderazgo se puede desarrollar, o por lo menos se pueden generar habilidades de directivo que requieren diversos puestos de las empresas; muchas de esas destrezas forman parte de las enseñanzas del proceso administrativo (PA).

#### Liderazgo adquirido.

Las organizaciones sociales, al estar estructuradas por jerarquías, requieren otorgar autoridad formal a sus miembros para fortalecer a los individuos que ocupan puestos de mando. La autoridad y la responsabilidad son un binomio inseparable, como ya vimos desde las primeras unidades: a mayor responsabilidad, mayor autoridad; no obstante, jefe o responsable no es sinónimo de líder. Si bien es cierto que la autoridad formal lo fortalece, hay un dicho popular que dice "el hábito no hace al monje"

La autoridad la conceden el puesto y la empresa. El liderazgo se adquiere con los logros y el adecuado desempeño consistente. El liderazgo adquirido se parece a una cuenta bancaria con un saldo inicial, que se incrementa con los aciertos, las buenas decisiones y la construcción del equipo de trabajo, pero disminuye con el uso excesivo de la autoridad. De la misma forma, la ausencia de autoridad afecta el saldo.

#### POR RASGOS

Los rasgos son las características de la personalidad que distinguen a un individuo de otro. Todo individuo tiene su personalidad; sin embargo, hay individuos, como ya señalamos, que destacan por sus habilidades de convocatoria y por lograr que otros se adhieran a sus proyectos. Éstos regularmente tienen carisma, que literalmente significa dotado de gracia, por lo cual muchas empresas y otras organizaciones sociales buscan en las universidades y otros espacios individuos con ciertos rasgos indicadores de esa característica, la cual podría facilitar

la detección de líderes para puestos directivos; por ejemplo, tener altas calificaciones y destacar en deportes, oratoria, sociedades de alumnos, programas emprendedores y otros.

Clasificar a las personas por características de personalidad y de éxitos académicos y deportivos resulta subjetivo, según se demuestra en investigaciones en Estados Unidos y México, pues hay estudios que revelan que muchos altos directivos no tuvieron las mejores calificaciones en su grupo, o vienen de diversas universidades, tanto públicas como privadas.

## POR SU ESTILO

El estilo es la forma como se manifiesta el liderazgo: se comunica, decide, motiva, castiga, se comporta frente a los problemas. Todo líder tiene comportamientos positivos y negativos, en tanto que, ante ciertas situaciones, puede reaccionar en forma enérgica; en otras, aprovechar pequeñas fallas del personal para motivar; en otras más, simplemente es tolerante. Sin embargo, hay directivos y mandos medios más proclives al autoritarismo, estos procuran resolver los problemas con el uso y abuso de autoridad; otros convocan al grupo para analizar los problemas y son participativos, en tanto que provocan que los colaboradores den sus puntos de vista en forma individual y grupal. A este estilo se le llama democrático. Otro estilo común es el denominado Laissez-faire que los colaboradores decidan dentro de sus competencias y responsables observando reglas y políticas empresariales de trabajo sólidas. En la práctica, el término laissez faire no se utiliza; este estilo se conoce como facilitador de procesos. Posiblemente este último no sea fácil de implantar, pero es la aspiración y se puede aplicar cuando se ha construido el equipo de trabajo en el que los colaboradores se apoyan entre sí y el deja muy claras la misión, la visión, políticas y cargas de trabajo para que el personal trabaje sus procesos y tareas sin interrupciones. Se compara el bautizo de Cristo por san Juan con el liderazgo de facilitador de proceso.

## POR FUENTE DE PODER

El poder se define como la habilidad que desarrollan ciertos directivos para afectar el comportamiento de otros miembros de la empresa, a fin de obtener su obediencia. Lo logran aprovechando todas las circunstancias a su alcance. Así, obtienen prestigio, imagen y beneficios personales (intereses). El poder es manipulador y acumulativo; ciertos individuos son insaciables, y con el fin de conservarlo y acrecentarlo utilizan las posiciones jerárquicas como trampolín para llegar a las máximas posiciones. La expresión popular "el poder por el poder" se refiere a las personas que actúan con esa única mira, y relegan la misión y los objetivos de la empresa a segundo término.

Los líderes directivos que requiere la empresa se apoyan, ante todo, en la misión y los objetivos de ésta; no buscan la dominación como un fin, sino el convencimiento de los colaboradores mediante el involucramiento. El liderazgo es sobre todo moral y ético, mientras que el poder busca el fin sin importar si el medio es ético o no. Las empresas son generadoras de poder y liderazgo; por esto, los administradores como directivos deben buscar el liderazgo más que el poder, porque es lo que requiere la empresa. A continuación veremos una serie de fuentes morales o no, según la situación, y por tanto, fuentes de liderazgo si se utilizan correctamente.

- Poder legítimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder de experto
- Poder por la información
- Poder de referencia o prestigio

## Poder legítimo

Es consecuencia de la posición jerárquica (puesto) y de la autoridad que la organización delega en los miembros cuya posición es de mando. Es la autoridad formalmente conferida al líder para cumplir sus funciones. Por principio administrativo, es aceptado por los miembros de los grupos de trabajo.

Muchas empresas utilizan las denominaciones (nombre) de los puestos y, sobre todo, de las jerarquías como fuente de poder mediante elementos, en ocasiones, de origen militar; por ejemplo, en muchas empresas a los gerentes de producción todavía se les llama superintendentes, y a los encargados de las finanzas de una secretaría de Estado se les denomina oficial mayor.

Algunas compañías utilizan términos como mamá y papá para los coordinadores de gente joven; otras usan nombres de piedras preciosas, por ejemplo, al primer nivel le llaman ópalo, y al más alto, diamante.

También, para fortalecer una posición jerárquica, algunas organizaciones utilizan el tamaño de la oficina, del escritorio, de la silla, tipo de mobiliario, número de colaboradores y el estacionamiento, elementos que simbolizan poder.

## Poder de recompensa

Se liga íntimamente al tipo anterior. Consiste en la capacidad del dirigente formal, en razón de su posición y diversos mecanismos, como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo, así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al colaborador que se desempeña satisfactoriamente. A mayor control sobre los medios de recompensa, mayores poder e influencia del líder

### Poder coercitivo

También se relaciona con el poder legítimo. Es la habilidad para castigar las conductas de los colaboradores que no son adecuadas para un buen desempeño. Los medios típicos son la crítica al trabajo hecho, reprimendas verbales y escritas, recomendaciones negativas sobre el colaborador sancionado, "congelamiento" del empleado en el puesto y/o el nivel de salarios, e incluso destituciones y despido. Mientras mayor sea la libertad y discrecionalidad para imponer castigos, el poder del titular del puesto será mayor. El liderazgo gerencial debe ser más de facilitador de procesos, con base en los valores humanos de respeto e integridad.

### Poder de experto

El dominio de técnicas reconocidas por la organización y los miembros de un grupo se da por la posesión de certificados especiales que avalan el conocimiento del poseedor: licenciado, maestro, doctor. Esta potestad influye en la conducta de los demás. La experiencia reconocida por los integrantes de un grupo de trabajo es fuente de poder: no siempre está en el titular de la posición (puesto), lo cual no es necesariamente malo. Los colaboradores deben ser capaces en sus puestos. Lo que puede ser malo es que el jefe tenga fama de "ignorante" y que por tal motivo los colaboradores no lo obedezcan.

### Poder por la información

Hay directivos y gerentes de áreas que manejan, por razones propias del puesto, información muy valiosa, en ocasiones confidencial, por lo que las personas de la organización tienden a buscarlos o a "respetarlos" en función de ello. Esto se ve más en la administración pública, sobre todo en ciertas entidades que manejan información privilegiada, como la Secretaría de Gobernación, en México, o los ministerios del interior en otros países. Los caciques en los pueblos acumulan información con el fin de mantenerse en el poder.

Poder de referencia o prestigio

Surge por resonancia del comportamiento del titular de un puesto directivo en razón de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden identificarse con la persona y estar dispuestos a aceptar su guía y orientación. Cuando se consolida, es fuente de liderazgo consecuencia del prestigio y los resultados. Con prestigio y fama de buen directivo, los colaboradores cambian sus actitudes; de otra forma, muchos jefes de área tienen que hacer algo más para legitimar su autoridad (para que la reconozcan).

El administrador debe buscar liderazgo, pero debemos entender que hay ciertas posiciones que se fortalecen con el poder; incluso la organización puede apoyarse en fuentes externas, aunque lo importante es no abusar de ellas.

El poder engaña. Existen ciertos individuos en puestos directivos que creen que su poder fue generado por ellos mismos, sin entender que muchas de las caravanas que reciben son falsas adulaciones, y cuando pierden la posición, pierden identidad y se desubican; por tanto, el administrador debe estar muy consciente de que su liderazgo y su poder son temporales.

### 3.4 Grupos y equipos.

#### GEORGE ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Esquema de los temas de estudio: La Western Electric, los estudios de Hawthorne y Elton Mayo Experimentos/investigaciones, Hallazgos significativos para la dirección de equipos de trabajo Ventajas de la entrevista Grupos formales e informales Análisis crítico de Elton Mayo.

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

productividad. Para entender la base de su teoría se requieren comprender los estudios previos que realizó la compañía.

#### LA WESTERN ELECTRIC COMPANY. ESTUDIOS PREVIOS A ELTON MAYO

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

En la WE, antes de la incorporación de Elton Mayo, los investigadores establecieron en varios puntos de producción independiente grupos homogéneos de experimentación y de control; en los primeros (de experimentación) aplicaron variaciones en la iluminación y registraron sus resultados en la producción. Dejaron sin iluminación a los grupos de control con el fin de saber, por comparación, el efecto causal. Como cuando en casa tenemos dos plantas de ornato en maceta de la misma variedad y antigüedad; por ejemplo, margaritas, y una de ellas está expuesta a la luz directa del sol y, como efecto de la fotosíntesis, da más flores que la otra. Claro que si esto sucede en la casa de un científico, al observar este fenómeno va a invertir las condiciones por periodos iguales, tantas veces hasta que comprueba el fenómeno. Nuestro científico identificará con una señal, color, listón diferente, tanto a la maceta de control como a la de experimentación para medir cuánto afecta la luz.

Después de incrementar la luz a los grupos de experimentación en la WE descubrieron que la producción aumentaba, y, con rapidez, concluyeron que la luz era determinante; sin embargo, y para su sorpresa, al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en éstos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran válidas. Toda esta

confusión obligó a esta empresa a solicitar los servicios de la Escuela de Comercio de Harvard, institución que designó a Elton Mayo, E.J. Roethlisberger y W. J. Dickson para que continuaran las investigaciones.

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

Primer experimento: La importancia de la participación humana

Segundo experimento: La importancia de la comunicación

Tercer experimento: Efectos sociales y los grupos informales

## PRIMER EXPERIMENTO

### La importancia de la participación humana

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

Elton Mayo observó que la falla en el experimento radicó en la convocatoria y el conocimiento que tenían los obreros de ser observados, por lo cual llegó a la conclusión de que el sentimiento de participación y el tomarlos en cuenta fueron las causas principales del incremento de la productividad.

Con base en este primer experimento, tomaron la decisión de entrevistar a todo el personal, con el fin de conocer su opinión sobre el sistema y estilo de autoridad de los administradores de equipo de trabajo. Al principio, la WE se resistió a que sus jefes de grupo (capataces) fueran

"juzgados" mediante las entrevistas, pues consideraron que se ponía en peligro el principio de autoridad; además, fue una sorpresa que Mayo detectara que la mala autoridad se debía al estilo autoritario de los jefes de grupo, toda vez que la WE consideraba que sus jefes eran perfectos.

## SEGUNDO EXPERIMENTO

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

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

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

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

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

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

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

## VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

1. El descubrimiento inicial es que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar su problema con claridad. Entonces está en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo; un proceder mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya he citado casos de esto al exponer la "descarga emocional".
2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar con mayor facilidad y satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto diario.
3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio equipo de labor, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la dirección.
4. Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para la capacitación de los gerentes.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

## Conclusiones de Elton Mayo sobre el segundo experimento

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.
2. Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas, porque muchas de estas causas se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba sus tensiones emocionales".

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

### TERCER EXPERIMENTO

#### Efectos sociales y los grupos informales

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

1. Los incentivos económicos tienen poca repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores, quienes piensan que sólo son mecanismos que favorecen a la empresa.
2. Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa. Hoy en día, las empresas intervienen en la cultura para que las ideas de los individuos concuerden con la misión y objetivos de la organización.

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

## Grupos formales e Informales

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

Mayo estableció la clasificación de grupos en formales e informales: El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

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

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

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

## ANÁLISIS CRÍTICO DE ELTON MAYO

Los estudios de la Western Electric, de Mayo y colaboradores, son de vital importancia para comprender el aspecto humano en las empresas. La participación es fundamental para integrar al trabajador a la compañía, y a sus resultados. La comunicación de un equipo de trabajo es básica. Todo administrador —director, jefe y supervisor— requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros. La clasificación de los grupos en

formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión.

### 3.5 La motivación de los empleados.

#### IMPORTANCIA DEL ENFOQUE (CONCEPTOS CLAVE)

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

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

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

Se cuenta que en la selva había un grupo con tres ciegos que se toparon con un elefante. El primer ciego, al tocarle la oreja al elefante, dijo: "Es una alfombra áspera pero carnosa." El segundo, cogiendo la trompa, exclamó: "¡Yo tengo la verdad! Es un tubo recto y hueco." Y el tercero, quien se topó con una de las patas delanteras: "Es una columna poderosa y firme."

Los problemas de las empresas son integrales y no parciales, por lo que no deben apreciarse fragmentariamente, como los ciegos de la parábola, que sólo ven una pequeña parte del

elefante. Si como administradores estudiamos los enfoques y las teorías aisladamente, no llegaremos a ver el todo: debemos contar con una visión holística (completa).

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

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

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

Denme una docena de bebés saludables, bien formados, y mi propio mundo específico para criarlos en él, y les garantizo que puedo tomar al azar a cualquiera de ellos y educarlo para que se convierta en cualquier tipo de especialista que yo desee: doctor, abogado, artista, hombre de negocios y hasta limosnero o ladrón, sean cuales fueren sus talentos, inclinaciones,

tendencias, habilidades, vocación o raza de sus antepasados.\* J. B. Watson, Behaviorism, University of Chicago Press, Chicago, 1930, p. 104.

## MOTIVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El término motivación viene del latín moveré, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana. En psicología se dice que el ser humano es una unidad bio-psicosocial porque el comportamiento está regido por fuerzas o leyes biológicas y por leyes psicológicas o mentales, procesos internos de carácter mental, como las emociones, actitudes, percepciones, etc. Por último, como entes sociales, estamos regidos por aspectos socioculturales.

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

Las motivaciones son eminentemente personales. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a motivarnos; sin embargo, es el individuo quien aprecia o no esos estímulos; las emociones, en cambio, pueden ser colectivas, como cuando nos emocionamos porque gana un equipo deportivo, como se verá más adelante.

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

Compensación: Sustituir el deseo-meta no cumplido.

Agresión: Energía que se descarga sobre el objeto frustrante.

Negativismo: Pesimismo por no lograr las metas.

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

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

Regresión: Volver a etapas ya superadas.

Aislamiento: Evitar el contacto con los demás.

Racionalización: Excusa personal que justifica la conducta.

Proyección: Ver en todo, el deseo no logrado. Sublimación:

Superación personal de la causas de frustración. Este último punto escapa al alcance de este libro.

## CHRIS ARGYRIS

En Personalidad y organización sostiene que "el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen. Hay, por tanto, un desajuste en el comportamiento humano y una incongruencia entre lo que se enseña en las escuelas primarias, secundarias y aun en la formación profesional y lo que muchas empresas exigen, sobre todo: sus autoridades, gerentes y directivos, que consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir. En las clases de historia se nos enseña a amar la libertad y en las empresas nos exigen disciplina y acatamiento a sus políticas y normas; y lo que es peor, afecta, porche algunos reprimen la participación de sus colaboradores, a los que ven más como subordinados.

El contexto ha cambiado de los años sesenta a la fecha en las grandes empresas, pero no en muchas de las pequeñas y medianas, donde existe mucho autoritarismo y poca participación de los colaboradores; también es cierto que a algunas grandes continúan llegando autócratas.

#### FREDERICK HERZBERG

Publicó sus investigaciones con el título "Las motivaciones y los factores higiénicos". Este autor sostiene en su teoría, a la que llamó dual, que los factores motivadores en la empresa dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la empresa, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Cuando el dinero se utiliza como medio para lograr satisfacción, sólo la genera momentáneamente. Por ejemplo, el obrero que recibe un incremento real de 10%, por el momento queda satisfecho, porque el dinero le ayuda a resolver problemas, al "limpiar" o "curar" frustraciones; pero puede mover su nivel de consumo y crearle necesidades que antes no tenía. Con el tiempo, el obrero vuelve a su insatisfacción, requiere más dinero y ya no está motivado; el incremento le creó más necesidades, sólo movió el umbral y ya no es factor de motivación. "Nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido."

Herzberg llama factores motivacionales sólo a los que dan autorrealización y son significativos para el individuo; en última instancia, representan lo que de verdad mueve al sujeto. Para quien estudia administración o contaduría, la capacidad de tomar decisiones, participar en la organización, es un factor motivacional; por ejemplo, ya en su vida profesional, si se tiene la opción de trabajar donde hay participación o en otra donde no la hay, con sueldos adecuados en ambos casos, el aspirante se inclinará por la que le permite participar y, si el sueldo es digno, puede sacrificar dinero por participación y autorrealización.

Con base en esta teoría, muchas empresas en el mundo buscaron rediseñar los cargos y sus tareas. El enriquecimiento de puestos es elevar cualitativamente un trabajo al añadirle más labor significativa (factores motivacionales), más reconocimiento, más responsabilidad y oportunidades de progreso en la empresa.

Herzberg dice que el dinero es un motivante higiénico, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter material; el obrero y el empleado no buscan únicamente lo material, también desean ambientes de trabajo participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación; es decir, su tarea debe ser gratificante. Herzberg propone una mezcla sana de factores higiénicos y motivadores que ha permitido a muchas empresas rediseñar puestos, jerarquías y símbolos. Las teorías de Maslow, Argirys y Herzberg se complementan; no son excluyentes, son convergentes.

#### Mc CLELLAND

Su teoría se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales; sostiene que son tres:

- a) de realización
- b) de afiliación
- c) de poder

Antecedente directo Weber — relación entre ética protestante y capitalismo — arguye que un factor básico en la formación de grandes capitales en los países sajones fue el ascetismo protestante (sobre todo, el calvinismo): "entre más trabaje, más pío será", sin aislarse del mundo, sino luchando en él. McClelland recoge estas ideas y elabora su teoría, que se basa en que la cultura influye en: a) la realización, b) la afiliación y c) el deseo de poder, que varían de acuerdo con las razas. Religiones e incluso aspectos geográficos.

### 3.5 Gerencia de recursos humanos.

El término gerencia (management) se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sea en las empresas o en las demás organizaciones. En este capítulo, el término gerencia se empleará para denotar la función de dirección ejercida en el nivel intermedio de las empresas, con el fin de diferenciarla de la dirección en el nivel institucional y de la supervisión en el nivel operacional. El gerente, ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores).

La tarea básica del nivel intermedio de la empresa es la mediación, la reducción de la incertidumbre traída del ambiente de tarea por el nivel institucional, para transformarla en programas y operaciones estandarizados en el nivel operacional. En esta parte dedicada a la dirección, el nivel intermedio se encarga de la conducción de la actividad humana (motivación, liderazgo y comunicación), teniendo en cuenta el estilo de dirección definido en el nivel institucional. En otras palabras, el nivel intermedio se encarga de la gerencia de la empresa. Por tanto, es imprescindible conocer la naturaleza humana, ya que la empresa está constituida por personas que ocupan cargos diferentes, en niveles diferentes, y realizan tareas diferentes. Como las personas son diferentes entre sí, y tienen conocimientos y especializaciones diferentes, la función de la gerencia es bastante compleja. Puesto que el gerente consigue los objetivos del departamento gracias a las personas, la eficiencia y la eficacia alcanzadas en el desarrollo de las tareas dependen sobremanera del conocimiento que tenga respecto de las personas.

Las empresas están constituidas por personas. Así como la física toma el átomo como unidad fundamental, la teoría administrativa focaliza al individuo como base de análisis. Es obvio que las ciencias del comportamiento, como la psicología y la sociología, contribuyen con la mayor parte de los conceptos para la comprensión del comportamiento humano en las empresas. La motivación, el liderazgo y la comunicación constituyen los principales medios para dirigir a las

personas en las empresas. Así mismo, son los tres conceptos más importantes relacionados con el comportamiento, para que el gerente alcance la eficiencia y la eficacia gracias a las personas.

## MOTIVACIÓN HUMANA

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición (o conocimiento) representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, piensa y cree.

El ambiente psicológico (el ambiente de comportamiento) es la situación que la persona percibe e interpreta respecto de su ambiente externo más inmediato. Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, las personas o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetivos, las personas o las situaciones pueden (o prometen) satisfacer las necesidades presentes del individuo. La valencia es negativa cuando puede (o promete) ocasionar algún perjuicio o daño al individuo. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, mientras que los de valencia negativa tienden a causar repulsión o huida. Atracción es la fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que repulsión es la fuerza o vector que lo lleva a alejarse, intentando huir o escapar. Un vector tiende siempre a producir un

desplazamiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el desplazamiento es una especie de resultante (o momento) de fuerzas. En general, el desplazamiento puede ser de aproximación o enfoque (valencia positiva) o de repulsión o huida (valencia negativa). Algunas veces el desplazamiento producido por los vectores puede ser obstruido o bloqueado por una barrera (impedimento u obstáculo) capaz de causar frustración. El modelo de comportamiento humano propuesto por Lewin está representado esquemáticamente por la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M) o situación. En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características de su personalidad, en interacción con el medio (M).

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo. Aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí para explicar el comportamiento humano:

1. El comportamiento humano tiene causas. Existe una causa *lud ad* en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

2. El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.

3. El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento, siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: siempre habría algún objetivo implícito o explícito que orienta el comportamiento de las personas.

#### CICLO DE LA MOTIVACIÓN (O MOTIVACIONAL)

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede resumirse de la siguiente manera.



Con la repetición del ciclo de la motivación (refuerzo) y el aprendizaje que de ahí se deriva, los comportamientos o acciones se tornan gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión, incomodidad ni desequilibrio. En consecuencia, una persona que no tiene hambre no está motivada a buscar alimento para comer. La necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). Existe un estado de equilibrio interno (de la persona) alterado por un estímulo (interno) o incentivo (externo) que produce una necesidad.

La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento o acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad. Satisfecha ésta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad. Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Esto se denomina frustración ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales. En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa. La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo está rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se basa en las siguientes premisas:

- a. El comportamiento humano puede tener más de una motivación. Él comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aislada o simultáneamente.
- b. Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.

c. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.

d. La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.

#### ENFOQUE SITUACIONAL DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Los dos modelos de la motivación humana, el de Maslow, basado en la estructura jerárquica y uniforme de las necesidades humanas, y el de Herzberg, fundamentado en dos clases de factores estables y permanentes, presuponen implícitamente que existe siempre "una mejor manera" de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones. No obstante, la evidencia ha demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan. Para que sea válida, una teoría de la motivación debe tener en cuenta estas situaciones.

Dentro de esta concepción, Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse.

Fuerzas básicas de la motivación para producir.

Vroom se preocupa por la motivación para producir, aspecto en que se aproxima un poco a Herzberg. Según él, la motivación para producir determina el nivel de productividad individual, y depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro de cada persona:

a. Expectativas: objetivos individuales y la fuerza para alcanzar tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

b. Recompensas: relación percibida entre la productividad y la consecución de los objetivos empresariales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre la base de remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.

c. Relaciones entre expectativas y recompensas: capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre nivel de productividad y recompensa.

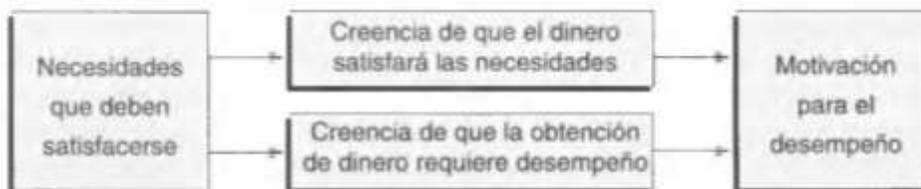
Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivos graduales (path goal). Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento. Estos resultados conforman una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona busca un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), está buscando medios

para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del jefe, promoción o aceptación del grupo).

## TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Al desarrollar su teoría de la experiencia, Lawler III considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones:

- a. Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal).
- b. Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado Intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado valor de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas.



Modelo de comportamiento, según la teoría de la expectativa.

Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

### CONCEPTO DE HOMBRE COMPLEJO

El enfoque situacional de la motivación humana conduce al concepto de hombre complejo: cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos. Cada persona es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y esquemas de percepción del ambiente externo. Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores y motivos. El desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción que determina qué información o sistema recoge del ambiente.



El hombre complejo y su sistema individual.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

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

## **Unidad IV.**

Cuarto Parcial.

### UNIDAD IV SUPERVISIÓN Y CONTROL. CONCEPTOS BÁSICOS

#### 4. Supervisión.

La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa. El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno. En este capítulo adoptaremos un concepto más limitado de supervisión, enmarcándolo como una función de dirección que ocurre en el nivel operacional de la

empresa. Es lo que se denomina supervisión de primer nivel, por tratarse de la escala administrativa más baja y elemental de la jerarquía de la empresa. Los supervisores de primer nivel se encargan de la responsabilidad de la dirección del trabajo del personal no administrativo de la empresa al que corresponde la ejecución pura y simple de las tareas y operaciones de la misma.

En general, los supervisores ocupan cargos con denominaciones que varían según la empresa: supervisores de sección, encargados de turno, jefes de sector, capataces, etc. Existen supervisores en el área financiera, de mercadeo, de producción, de recursos humanos, etc. Es un error pensar que los supervisores de primer nivel se hallen únicamente en el nivel operacional del área de producción.

La especialización lleva a las personas a desarrollar diferentes orientaciones de trabajo, debido a su ambiente laboral. El individuo que trabaja en una fábrica está generalmente orientado al manejo y manipulación de cosas, mientras que el vendedor está orientado al trabajo con personas, y el especialista en publicidad crea y comunica ideas. Éstas son las tres principales orientaciones del trabajo: cosas, personas e ideas. La orientación del trabajo del departamento tiende a determinar la manera como los gerentes consideran los problemas humanos y de producción de su área.

Los supervisores de primera línea tienen que ver con el personal no administrativo, que ejecuta tareas especializadas o parciales. Por lo general, esto ocasiona la pérdida de la visión de conjunto, y lo que ocurre es una orientación enfocada hacia los aspectos locales e inmediatos del trabajo. A medida que se desciende en la escala administrativa, la especialización va tomando en cuenta la generalización.



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

## CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN

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

- a. representa a la administración frente al personal no administrativo;
- b. depende de la pericia técnica;
- c. se comunica en dos lenguajes;
- d. sufre crisis personal de identidad;
- e. tiene autoridad limitada.

Veamos cada una de estas características de la supervisión de primera línea.

- a. Representa a la administración frente al personal no administrativo.

Los supervisores representan a la empresa y su administración frente al personal de ejecución y operación, ya que son ellos quienes aplican las normas, los reglamentos, procedimientos, políticas y directrices desde la cima hacia abajo. De este modo, cuando los empleados de oficina y operarios piensan en la administración, toman a los supervisores como punto de referencia más próximo e inmediato. Cuando la administración encarga a los supervisores representar con precisión la filosofía, las políticas y las directrices de la empresa, les impone

una difícil tarea, por el hecho de que muy rara vez los supervisores participan en las principales decisiones que afectan a las personas a quienes dirigen directamente.

b. Depende de la pericia técnica.

Mientras que los demás administradores que están en el nivel institucional y el nivel intermedio se orientan más hacia la planeación, la organización y el control, los supervisores necesitan conocer con relativa profundidad el trabajo que supervisan. Puesto que emplean la mayor parte de su tiempo supervisando y dirigiendo las actividades de sus subalternos, deben enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de su área. Esto exige que los supervisores sean expertos y conocedores de las tareas especializadas que desempeñan sus subalternos. Los supervisores de primera línea deben tener bastante habilidad técnica para poder instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a los técnicos y a los demás subalternos.

c. Se comunica en dos lenguajes.

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

d. Sufre crisis personal de identidad.

Los supervisores de primera línea presentan una gran dificultad en cuanto a su identificación y a su posición dentro de la jerarquía de la empresa. No son ejecutores (operarios o empleados no administrativos), pero tampoco son aceptados por los administradores de los niveles más elevados de la organización. Aunque un supervisor sea un administrador colocado en el nivel operativo, su actividad, su estatus y su especialización son bastante diferentes, ya que dirige personal no administrativo, es decir, personal de ejecución y de operación. Por otra parte, muchos supervisores son promovidos y nombrados frecuentemente de las filas de los empleados y de los operarios, lo cual hace pender sobre ellos una amenaza implícita de regresar a su anterior estatus, en caso de que su desempeño no sea satisfactorio, y esto hace que su estatus y su seguridad sean inciertos. Además, los empleados y operarios promovidos a supervisores encuentran dificultades en la manera de relacionarse con sus subalternos, antiguos colegas de trabajo o compañeros de actividades informales. Si un supervisor halla dificultad en ser aceptado por los niveles más elevados, esa dificultad también ocurre en relación con sus propios subalternos. Esto explica la crisis de identidad que se presenta entre los supervisores y el conflicto de roles resultante. Por un lado, predomina una orientación hacia la tarea, cuando se relaciona con el nivel de administradores ("asegúrese de que este trabajo se haga"); de otra parte, predomina la orientación hacia las relaciones, cuando se relaciona con los subalternos ("trátennos como seres humanos y consideren nuestros sentimientos"). Ante estas exigencias opuestas y de difícil compatibilidad, los supervisores se colocan en una situación de conflicto de roles.

e. Tiene autoridad limitada.

En empresas pequeñas, los supervisores pueden tener autoridad plena sobre su área de acción. Esto ocurría hace algunas décadas. Sin embargo, hoy los supervisores necesitan tener un estilo menos autocrático que el de sus antecesores, para poder sobrevivir a las nuevas condiciones del mundo actual: deben adaptarse a las limitaciones y exigencias impuestas por

las convenciones sindicales y aceptar el complicado sistema de presentación de quejas y reclamos que implantan las empresas, en beneficio de los operarios y empleados. Los supervisores quedan en mitad del sandwich, recibiendo presiones de los dos lados: por un lado, representando los intereses de la administración y de la empresa, y por otro lado, representando los intereses de los empleados.

#### 4.1 Fundamentos del Control

## SUPERVISION

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logran los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe - subordinado
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina

## CONTROL

Es la función del proceso administrativo, mediante la cual se avalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.

## CONTROL

De lo anterior se desprende:

- Relación con lo planteado: El Control siempre existe para verificar el logro de los objetivos establecidos en la PLANEACIÓN.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es la de descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la PLANEACIÓN.
- Establecer medidas correctivas: Mediante retroalimentación, el control prevee y corrige los errores, de manera que se hagan los ajustes en los planes

## ELEMENTOS

- Relación con lo planeado
- Medición
- Detección de Desviaciones
- Establecimiento de medidas correctivas



## IMPORTANCIA

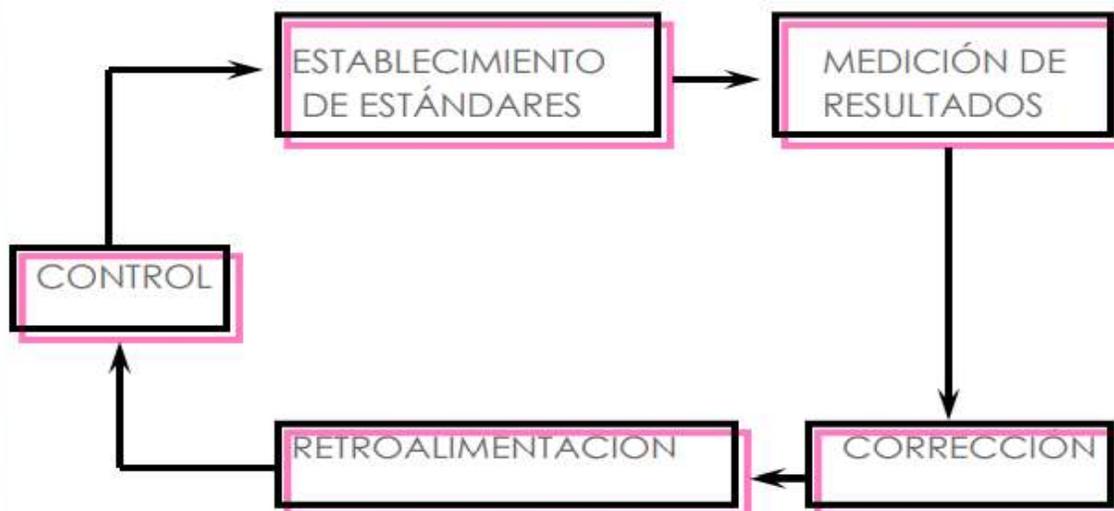
El control es importante para el proceso administrativo por cuanto:

- Establece medidas de corrección.
- Se aplica a todos los recursos de la empresa.
- Determina y analiza rápidamente sobre las causas que originan desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Informa sobre el desempeño de ejecución de los planes.
- Reduce costos y se ahorra tiempo al evitar errores.
- Se incrementa la productividad en la empresa.

## PRINCIPIOS BASICOS

- **Equilibrio:** Al delegar autoridad se han de establecer mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **Los objetivos:** El control debe estar en función de los objetivos.
- **Oportunidad:** El control debe ser oportuno, aplicarse con anterioridad al error, de forma que se puedan tomar medidas correctivas sin anticipación.
- **Las desviaciones:** Deben ser analizadas detalladamente las causas y situaciones futuras de las desviaciones para evitarlas.
- **De excepción:** Se debe aplicar principalmente en actividades representativas a fin de reducir los costos y tiempo.
- **De la función controlada:** La función controladora debe ser separada de la función controlada. Esto es, adecuada segregación de funciones para evitar actos fraudulentos.

## ETAPAS DEL CONTROL



## ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

Son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Hay tres tipos de estándares en cuanto al método: estándares estadísticos, estándares fijados por apreciación y los estándares técnicamente elaborados. Los hay cuantitativos y cualitativos. Los estándares cuantitativos son físicos, de costo, de capital, de ingreso, de programas; los cualitativos son de evaluación de la actuación, curvas de comportamiento, perfiles.

## MEDICION DE RESULTADOS

Los estándares sirven para establecer unidades de medida definidas según el problema presente. Es de utilidad en los sistemas de información, pues la efectividad del control depende en buena parte de la información recibida cuyas características (confiable, fluida, consistente, válida), deben ser importantes.

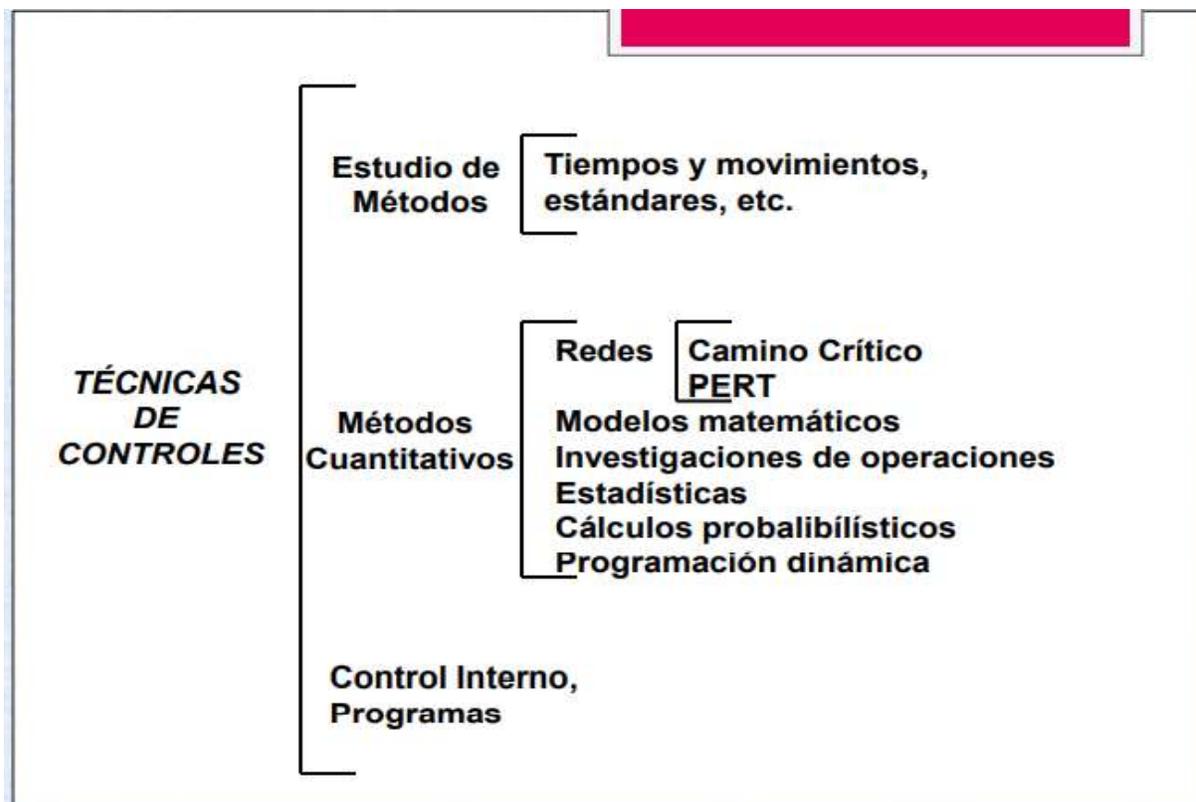
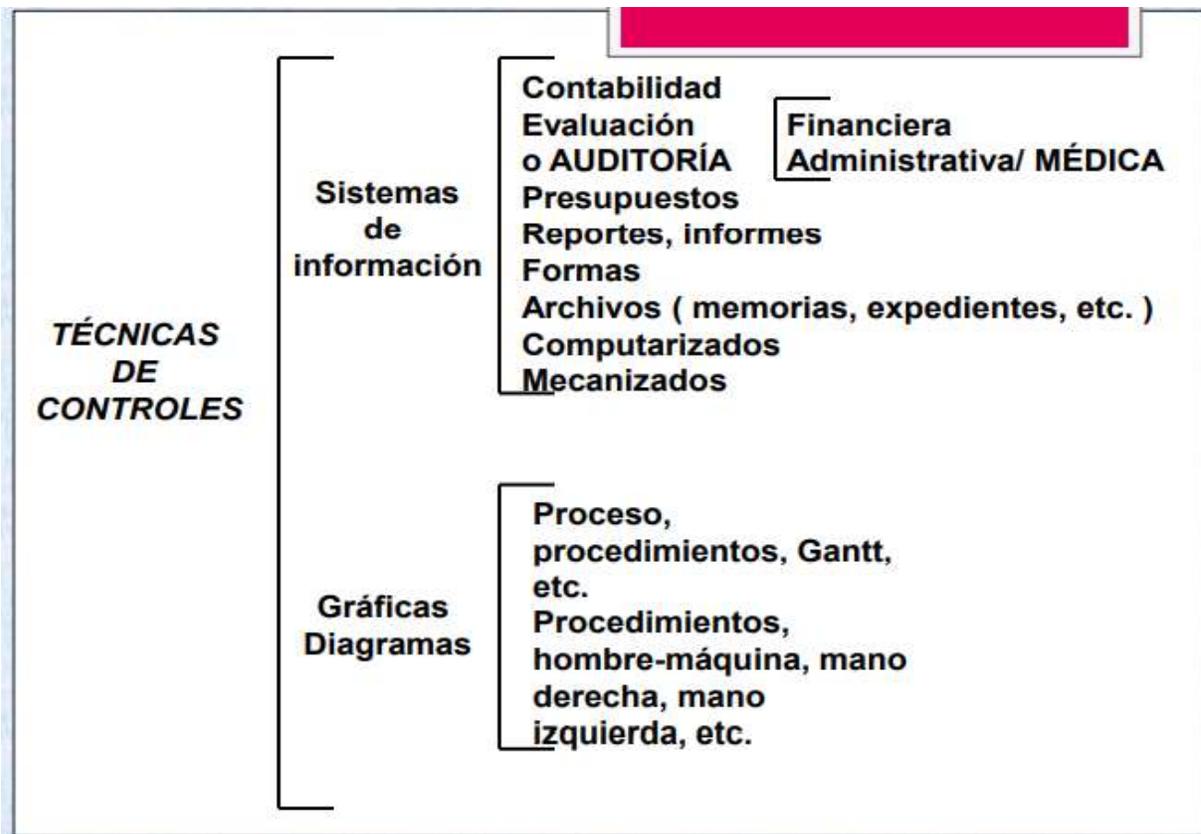
Una vez efectuada la medición, se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones.

## CORRECCION

Es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Es un proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción correctora.

## RETROALIMENTACION

Es importante en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo. Para ello es necesario, que el sistema de información sea funcional y eficiente, pues de esta manera se retroalimenta más rápidamente el proceso de control-planeación.



## 4.2. Control del desempeño de la Organización.

Control de la acción empresarial.

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

Aunque abarca menos que las otras funciones administrativas, el control representa una contraparte de todas ellas. El control favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección. Ningún plan está completo y terminado hasta que se hayan elaborado los medios para evaluar sus resultados y consecuencias. Un plan sin su correspondiente control es lo mismo que tratar de elevar una cometa sin cola. El administrador eficaz necesita integrar el control con la planeación, la organización y la dirección de la acción empresarial.

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

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias

químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

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

También hay otras connotaciones para la palabra control:

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

## EL CONCEPTO DE CONTROL

En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias con respecto al control. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

## NIVELES DE CONTROL

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

Nivel de la empresa	Tipo de control	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macroorientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema.
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto	Microorientado. Considera cada tarea u operación.

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



### 4.3 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización.

Control estratégico.

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

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

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

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

Todo sistema depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados (productos o servicios) que regresan al medio ambiente. La eficiencia del sistema consiste en mantener una relación viable de entradas/salidas. El sistema pierde eficiencia cuando sus insumos o entradas tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas en los subsistemas. Por otra parte, el sistema que tiene más entradas que salidas, es decir, el sistema que acumula insumos por temor de

retardar sus operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados. Así, la escasez o el exceso de insumos o entradas constituyen extremos o desvíos que deben evitarse en cualquier sistema productivo. De la misma manera, el sistema cuyas salidas no atienden las necesidades del medio ambiente, pierde eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda del medio ambiente, éstas tienden a quedar retenidas dentro del sistema, esperando el momento de ser liberadas.

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

El control busca atender dos finalidades principales:

- a. Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
- b. Prevenir nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

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

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

- a. Establecer estándares de desempeño, mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- b. Establecer patrones de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- c. Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- d. Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- e. Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida información sobre producción por cada empleado o pérdidas por empleado, etc.
- f. Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados.

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

## FASES DEL CONTROL

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

1. Establecimiento de estándares de desempeño.

2. Evaluación del desempeño.
3. Comparación entre el desempeño y el patrón.
4. Acción correctiva

#### Establecimiento de estándares de desempeño

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

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

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

- a. Patrones de cantidad: como número de empleados, volumen de producción, volumen de ventas, porcentajes de rotación de inventarios, índice de accidentes, etc.
- b. Patrones de calidad: como patrones de calidad para la producción, funcionamiento de máquinas y equipos, calidad de los productos y servicios de la empresa, de la asistencia técnica, etc.
- c. Patrones de tiempo: como permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etc.
- d. Patrones de costos: como costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una solicitud de material, costo de una orden de

servicio, relación costo-beneficio de un nuevo equipo, costos directos e indirectos de producción, etc.

### Evaluación del desempeño

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

### Comparación entre el desempeño y el patrón

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

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

La comparación puede efectuarse por medio de:

- a. Resultados: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de terminada la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y fallas de una operación ya concluida, una especie de prueba de autopsia, sobre algo que ya ocurrió.
- b. Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se efectúa paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de la operación. Se hace paralelamente al tiempo y corresponde a un monitoreo del desempeño, sin interferir en el resultado o en su consecución.

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

- a. Conformidad o aceptación: el resultado o desempeño está acorde con el patrón y, por tanto, se acepta.
- b. El resultado o desempeño presenta una leve desviación respecto al patrón, pero dentro de la tolerancia permitida, y, en consecuencia, se acepta, aunque la conformidad no sea la ideal.
- c. Rechazo: el resultado o desempeño presenta desviación, o diferencia por exceso o por defecto, con relación al patrón, más allá de la tolerancia permitida y, por tanto se rechaza y se somete a una acción correctiva.

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

## Acción correctiva

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.

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

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

### 4.4 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización.

#### Control táctico.

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control

táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos empresariales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen. Por tanto, es la función según la cual todo administrador, desde el presidente de la empresa hasta el supervisor de primera línea, se asegura de que lo efectuado concuerde con lo que se pretendía hacer. La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los directores (nivel institucional), los gerentes (nivel intermedio) y los supervisores (nivel operacional) reciben y utilizan.

La teoría del control se basa en dos conceptos importantes:

a. Retroinformación: es la retroalimentación, o el mecanismo que proporciona informaciones relativas al desempeño pasado o presente, capaces de influir en las actividades futuras o los objetivos futuros del sistema. La retroinformación es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, y suministra las informaciones necesarias para las decisiones, a fin de promover el ajuste del sistema. Cuando los planes entran en ejecución, al sistema se le hace un seguimiento, con el fin de verificar el camino que está recorriendo, si su desempeño apunta hacia el blanco y si los objetivos propuestos se están alcanzando. La retroinformación puede referirse a los fines que se van a alcanzar, y a los medios que se están utilizando.

b. Homeostasis: es la tendencia que todos los organismos y organizaciones tienen a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable toda vez que se someten a alguna perturbación a causa de algún estímulo externo. Desde que el estímulo no sea demasiado fuerte, los organismos tienden a volver a su estado normal cuando se desvían de éste. Es la autorregulación que garantiza un equilibrio dinámico en todo proceso vivo. Aunque no haya una analogía exacta con los organismos vivos, las empresas tienen patrones de comportamiento relativamente programables, como los procedimientos, que les permiten

estabilidad en el curso del tiempo sin que haya intervención de los niveles más elevados de la organización.

El ejecutivo necesita asegurar que el desempeño de la ejecución corresponda a los planes. En este sentido, el ejecutivo, en el nivel intermedio, necesita desarrollar un proceso de control que implica las siguientes cuatro fases:

- a. Establecimiento de patrones
- b. Evaluación de resultado
- c. Comparación de los resultados con los patrones
- d. Acción correctiva cuando se presentan desviaciones o variaciones

#### ESTABLECIMIENTO DE PATRONES

Los patrones de control dependen directamente de los objetivos, especificaciones y resultados previstos, generados a partir del proceso de planeación. Un patrón significa un nivel de realización o de desempeño que se toma como referencia. Un patrón puede servir como un resultado esperado, en función de la planeación. Los patrones proporcionan los parámetros que deberán determinar el funcionamiento del sistema. Las decisiones sobre los patrones se toman en el curso del proceso de planeación, pero podrán reajustarse a medida que el proceso de control empiece a producir la información de realimentación capaz de definir si los patrones están adecuadamente prefijados o si deben alterarse (en mayor o menor grado) a fin de ajustarse a la realidad de los hechos.

La finalidad del control es asegurar que los resultados se ajusten a los planes establecidos. El control necesita detectar y localizar las fallas y las desviaciones respecto a los planes, para que pueda aplicarse la acción correctiva. De este modo, el elemento fundamental del control es un objetivo predeterminado: un patrón. Éste proporciona los criterios para medir el desempeño y evaluar los resultados.

En el nivel intermedio, los patrones de control generalmente se establecen a partir de ciertos objetivos de los departamentos, tomados como criterios para evaluar los resultados y el desempeño de cada departamento. Así, cada departamento, al fijar sus objetivos principales y secundarios, define los patrones por los cuales podrá verificar si se está logrando o no el conjunto de objetivos que se propone alcanzar.

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El control táctico se basa en las informaciones obtenidas a través del seguimiento de la ejecución de los planes de acción o de la operación de los programas previamente establecidos. Su objetivo es evaluar el desempeño o garantizar que los resultados estén dentro de los límites previstos por los patrones, a fin de asegurar el alcance de los objetivos trazados. Constituye el elemento adecuado para influir en las decisiones, con el fin de corregir la actividad planeada o la operación programada, en caso de que haya desviaciones o variaciones, y posibilitar el ajuste respecto a los objetivos.

La descentralización administrativa influye en el control: a medida que aumenta la descentralización, debe haber mayor énfasis en los controles de la empresa. Cuando las decisiones son centralizadas, la administración establece patrones para cada fase del trabajo. A medida que delega autoridad para planear y decidir, la administración desplaza su atención de los detalles operacionales para poder seguir los resultados globales alcanzados.

La frecuencia de las evaluaciones también cambia con la descentralización. En la centralización, la administración se preocupa por los detalles, y su mira es de corto plazo. A medida que se descentraliza, la administración deja de lado los detalles y reportes diarios, para dirigir su atención hacia los resultados globales y hacia las amplitudes de tiempo más extensas.

## COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS PATRONES

La comparación de los resultados con los patrones preestablecidos constituye la tercera fase del proceso de control táctico. Generalmente, la comparación es una actividad especializada de asesoría (staff) por cuanto implica especialización. Además, una buena parte de las actividades de planeación y control está a cargo de la asesoría (staff) y no de la línea. Muchos de los componentes de la comparación implican alguna especialización técnica y sus resultados se transmiten a los gerentes de línea mediante informes, tablas, circulares, etc. A partir de este material, que constituye el sistema de información gerencial, los gerentes de línea evalúan el funcionamiento general de sus departamentos o unidades y toman las decisiones necesarias para su adecuada conducción.

La comparación proporciona la información en relación con la cantidad, la calidad, el tiempo y el costo de las actividades de cada departamento, capaz de permitir su evaluación respecto a los patrones preestablecidos. El proceso de comparación se basa en la medición, la varianza y el principio de excepción, que son sus tres elementos esenciales.

a. Medición: se refiere a la información sobre el desempeño de un departamento, sobre la forma de evaluarlo de acuerdo con un criterio cuantitativo o cualitativo. La técnica de medición más adecuada, los tipos de registros y anotaciones que deben hacerse, el tipo de unidad de medida que debe utilizarse en determinada ocasión y los instrumentos de medición más adecuados para un determinado propósito, son aspectos que deben decidirse en el proceso de planeación. Más de una vez, esto revela la estrecha vinculación entre la planeación y el control: el hecho de que el control también debe ser planeado.

b. Varianza: es el grado de desviación o distanciamiento del desempeño actual en relación con el patrón preestablecido. La comparación intenta descubrir y localizar la discrepancia o la desviación entre lo que se está haciendo y lo que debería hacerse, es decir, la comparación intenta detectar y localizar variaciones para que se pueda decidir sobre cuál acción correctiva debe adoptarse, y restablecer el desempeño dentro del patrón.

c. Principio de excepción: propuesto por Taylor y muy reconocido por la escuela de la administración científica. El principio de excepción, como su nombre lo indica, deja de lado los hechos normales que no requieren acción correctiva, para apuntar solamente hacia lo excepcional, es decir, los sucesos que se apartan de la normalidad de los acontecimientos, para que el gerente pueda concentrarse en las excepciones, es decir, en las variaciones que requieren medidas correctivas. El primero de estos tres elementos esenciales del proceso de comparación, la medición, merece algunas aclaraciones adicionales

#### Técnicas de medición

Dentro de una perspectiva administrativa, la medición puede clasificarse en tres niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. En los tres niveles, las técnicas de medición son la observación y los informes.

##### a. Observación

La observación del nivel de actividad, mediante indagaciones hechas a los empleados, comentarios obtenidos de los clientes, noticias de los consumidores, etc., es un importante medio para saber cómo van las cosas. La observación personal es una técnica de medición que consume horas de los directores, gerentes y supervisores, ya sea visitando fábricas, paseando por las oficinas, conversando con el personal, con los clientes, con los proveedores, etc. La observación personal permite una evaluación que nunca es posible por medio de informes orales o escritos. En realidad, no existe un sustituto adecuado para la observación directa, en cuanto a la evaluación del desempeño. Aunque consume gran parte del tiempo de los administradores, la observación personal es una parte esencial de la administración; ella brinda al supervisor una ventaja que el gerente y el director generalmente no tienen: cuanto más el director o el gerente se distancian de las actividades operacionales y del contacto íntimo con el personal que las ejecuta, más dependientes se vuelven ellos en relación con las fuentes secundarias de información, como es el caso de los informes. En las pequeñas empresas son muy comunes las conversaciones informales de los dirigentes con los supervisores y empleados sobre su trabajo y su familia. El nivel de actividad, el comportamiento de los

empleados, sus reacciones, sugerencias, etc., son directamente observados y utilizados para formar una imagen mental acerca de cómo están las cosas dentro de la empresa,

#### b. Informes

El control solamente es posible y eficaz cuando el gerente encargado de alcanzarlo mide sin tardanza el progreso en relación con los objetivos propuestos. Parte de la tarea de medir el desempeño está dedicada a la planeación y el diseño de un sistema de informes que sea capaz de proporcionar información precisa en el momento oportuno. El concepto de control gerencial incluye un sistema de informes capaz de suministrar informaciones respecto de lo que ocurre en todas las áreas, y de los problemas y sus causas. Por medio de los informes, los datos llegan al administrador, de tal forma que le permiten hacer comparaciones y realizar las acciones más indicadas, por ejemplo, los informes sobre ventas en los diversos mercados, mostrando el comportamiento de los productos en los diversos territorios; los informes sobre investigaciones salariales; sobre producción, mantenimiento, etc. Generalmente, los informes constituyen un tipo de comunicación ascendente o lateral que permite al administrador saber lo que ocurre. Los informes de control permiten revelar no sólo lo que está sucediendo en un determinado periodo, sino también el significado de lo que está ocurriendo. Existen varios tipos de informes de control: orales, escritos, o la combinación de estos dos. Los informes orales se presentan cara a cara, por teléfono o por medio de reuniones de grupos de gerentes de departamento o de unidades. Los informes escritos no requieren la presencia de la persona que los emite, pero muchas preguntas y respuestas, discusiones y aclaraciones adicionales necesitan hacerse oralmente.

Las principales formas de informes son:

- Narrativos: verbales descriptivos
- Estadísticos: se basan ampliamente en números y símbolos, comparaciones cuantitativas, etc.

- Periódicos: emitidos con regularidad y en tiempos programados, como diarios, semanales, semestrales o anuales.
- Informes de progreso: que informan la marcha de un proyecto o asunto desde su comienzo hasta su cumplimiento o conclusión. También se llaman informes de follow -up o de seguimiento.
- Especiales: e laborados irregular y esporádicamente como respuesta a asuntos específicos y no rutinarios. Por lo general se refieren a asuntos intangibles.

El informe de control casi siempre es una combinación de muchos de estos tipos ya enumerados. En el fondo, constituyen una forma de atribución de responsabilidad por la cual el subordinado resume las actividades existentes bajo su jurisdicción y relata a su superior los resultados que logró alcanzar. En la administración por objetivos (APO), los informes de control asumen una importancia vital.

La comparación implica los siguientes problemas: cuándo se procede a la verificación, quién debe realizarla y cómo preparar el informe explicativo, con el fin de facilitar la acción correctiva.

## LA ACCIÓN CORRECTIVA

En el nivel intermedio de las empresas, los administradores mantienen y concentran en sus manos el control sobre una infinidad de asuntos, y solamente autorizan la continuación de las actividades después de verificar que los diversos patrones se están siguiendo. Antes de conceder crédito a determinado cliente, el tesorero o gerente de ventas solicita el informe o la ficha de los créditos anteriormente aprobados y los pagos que se efectuaron debidamente. Los cambios de precios están condicionados en algunas empresas a la aprobación del ejecutivo principal, del responsable del área de ventas, del área financiera y probablemente de algunos otros ejecutivos. Cada uno de éstos procura verificar las posibles alteraciones causadas por la decisión en los planes de sus áreas. En ciertas circunstancias, la verificación y el control de

ciertos asuntos se delegan a terceros. Es lo que ocurre cuando la empresa asigna tareas de control al auditor contable, respecto a los gastos operacionales; al inspector de calidad, aprobar o rechazar productos o servicios; al interventor de obras, ajustar o emprender tareas de construcción, etc.

#### 4.5 Herramientas para controlar el desempeño de la Organización.

##### Control operacional

El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediatista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos de las tareas realizadas. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

Mientras que el nivel institucional establece los objetivos y el nivel intermedio elabora los planes y los medios de control en términos de departamento, el nivel operacional traza los planes y los medios de control en términos específicos en relaciones con cada tarea u operación, tomadas de manera aislada.

#### EL CONTROL COMO PROCESO CIBERNÉTICO

En el nivel operacional, el proceso de control se asemeja más a un proceso cibernético. Aunque en los niveles institucionales e intermedio de la empresa el control también puede compararse

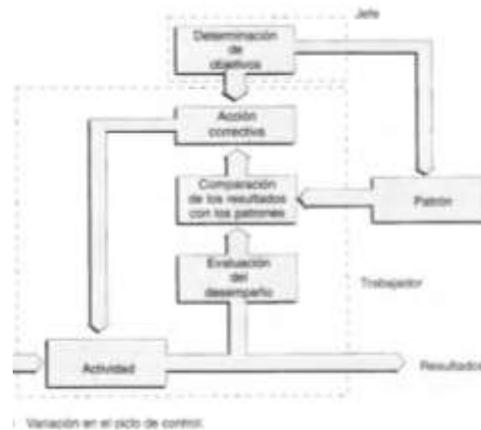
con un proceso cibernético, es en el nivel operacional donde esta semejanza se vuelve más fácilmente perceptible.

Al crear la cibernética, Wiener la concibió como la ciencia de la comunicación y del control en el animal y en la máquina. Según él, la comunicación, que es la transferencia de Información o de energía, y el control existen en cualquier sistema vivo o mecánico. El control administrativo es básicamente un proceso cibernético; además, es el mismo proceso que se halla en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Todos los sistemas cibernéticos (dotados de homeostasis y de autorregulación) se controlan a sí mismos mediante un reingreso de información que revela errores o desviaciones en el logro de los objetivos y efectúa correcciones. Los sistemas utilizan una parte de su energía para controlar las informaciones que se confrontan con algún estándar de desempeño.

El control ha recibido gran atención por parte de especialistas de diferentes campos de actividad, ya que es vital para una gran cantidad de circunstancias. Los fisiólogos estudian la manera como los organismos vivos controlan la temperatura y la presión sanguínea dentro de ciertos márgenes que se consideran normales. Los ecologistas estudian la manera como las poblaciones animales permanecen más o menos del mismo tamaño. Los economistas estudian la manera como la economía del país debe controlar la inflación y mantener el equilibrio de la balanza comercial. El ingeniero estudia la manera de controlar el gasto de combustible del automóvil y mantenerlo listo y veloz. El administrador financiero estudia la manera de mantener los costos bajos y las ganancias elevadas dentro de una situación de recursos escasos y de fuerte competencia. Aunque los mecanismos de control sean diferentes en cada uno de los anteriores ejemplos, el proceso de control es básicamente el mismo. Por esta razón, la cibernética procedió a estudiar el control como un proceso universal.

No obstante lo anterior, los componentes del proceso de control pueden estar distribuidos de manera diferente. En una situación en que el trabajador recibe del jefe una orden para ejecutar una tarea dentro de un determinado patrón de calidad, el jefe escasamente define el patrón. El resto de la operación de control queda por cuenta del trabajador; éste hará el seguimiento de los resultados, contando las piezas producidas y midiéndolas (comparando los

resultados con los patrones) para verificar su calidad, y tomando acciones correctivas para ajustar la máquina o mejorar algunos aspectos de las piezas. En el siguiente ejemplo, el ciclo de control puede ilustrarse así:



## FASES DEL CONTROL OPERACIONAL

Al igual que ocurre con el control estratégico y con el control táctico, el control operacional es un proceso compuesto de cuatro etapas. Estas son:

### 1. Establecimiento de patrones

Es la primera etapa del proceso y establece previamente los patrones o criterios de evaluación o de comparación. Los patrones representan la base fundamental del control operacional. Un patrón es una norma o criterio que sirve de base para la evaluación o la comparación de alguna cosa. El metro, el litro, el gramo, son patrones aceptados universalmente. Una de las principales tareas en toda actividad humana es establecer previamente patrones para controlar las cosas. El patrón es el punto de referencia para lo que se va a hacer.

### 2. Evaluación del desempeño

Esta es la segunda etapa del control y consiste en evaluar el desempeño por medio del seguimiento y el monitoreo de lo que se está ejecutando

### 3. Comparación del desempeño con el patrón

Ésta es la tercera etapa del control y consiste en comparar el desempeño con lo establecido previamente como patrón, para verificar si ha habido desviación o variación; es decir, si hay una falla o un error relacionado con el desempeño deseado.

### 4. Acción correctiva

Ésta es la última parte y consiste en corregir el desempeño para adecuarlo al patrón establecido. Si el desempeño estuvo acorde con el patrón, no hay que aplicar ninguna acción correctiva. El objetivo del control es indicar cuándo, dónde y cuánto corregir para mantener el proceso de acuerdo con lo establecido previamente.

#### Acción correctiva

La acción correctiva es la función básica del control por la cual se aplican las medidas necesarias para eliminar las variaciones significativas entre el desempeño real y el desempeño planeado. El propósito de la acción remedial consiste en corregir las desviaciones observadas en relación con el patrón y reducirlas o eliminarlas, con el fin de que el trabajo pueda continuar.

La acción correctiva puede incidir sobre la propia tarea u operación, o puede hacerse mediante la intervención como reevaluación y revisión de la planeación, de la organización, de la dirección y del propio control.

La acción correctiva busca poner las cosas en orden. En otras palabras, esto equivale a hacer que las cosas marchen de acuerdo con lo previamente planeado. Muchas veces el problema no radica en la ejecución de las cosas, sino en su planeación inadecuada. De este modo, la acción correctiva del control debe permitir una reevaluación y revisión de la planeación, adecuándose a la realidad y a las posibilidades concretas de su ejecución. Otras veces el problema reside en la manera de organizar y estructurar las cosas, y el control debe permitir una acción correctiva sobre la organización de las tareas y operaciones. Otras veces, incluso, el problema reside en la dirección: aunque las cosas hayan sido bien planeadas y organizadas,

la dirección falló en algún aspecto y la acción correctiva de control debe permitir que las fallas de la dirección se corrijan o se atenúen. Pero lo peor es que el problema puede residir también en el propio control: la acción correctiva del control debe permitir su propio perfeccionamiento, detectando las fallas y los inconvenientes.

En realidad, el control operacional es un proceso cíclico y repetitivo. Es cíclico, por cuanto implica un ciclo conformado por las cuatro fases que acabamos de enumerar. Es repetitivo, ya que se repite indefinidamente. A medida que se repite, el control tiende a hacer que las cosas controladas se perfeccionen y reduzcan sus desviaciones con relación a los patrones establecidos. Es decir, cuanto más se repite, mayor es la tendencia a corregir gradualmente los errores o desviaciones, gracias a un proceso de aprendizaje, y la organización que aprende con sus propios errores es la que tiene mayor capacidad de mejoría continua.

#### Acción disciplinaria

En el nivel operacional, una buena parte de las acciones correctivas se realiza sobre personas o sobre el desempeño de las personas: ésta es la denominada acción disciplinaria. En las desviaciones exageradas, la causa puede residir en fallas humanas, ya sea por la deficiente definición de la tarea, por el desempeño inadecuado o equivocado, por negligencia o desobediencia ante las instrucciones, reglas o procedimientos. En estos casos se necesita aplicar acción disciplinaria para orientar y/ o corregir el comportamiento de las personas.

La acción disciplinaria es la acción correctiva realizada sobre el comportamiento de las personas. Su propósito es disminuir la discrepancia entre los resultados reales y los resultados esperados. Existen varios tipos de acción correctiva a disposición del administrador, de acuerdo con la situación y las personas involucradas. La acción disciplinaria puede ser positiva o negativa; la acción positiva toma la forma de estímulo, recompensas, elogios, entrenamiento adicional u orientación. La acción negativa incluye el uso de advertencias, sanciones, amonestaciones, e incluso el despido de la empresa.

Cuando se hace necesaria la acción disciplinaria negativa, ésta debe adoptarse en etapas ascendentes. La primera acción disciplinaria negativa, dependiendo de la infracción cometida, debe ser una reprimenda o amonestación. Las reincidencias deben merecer un crecimiento progresivo en las sanciones para cada infracción sucesiva: advertencia verbal, advertencia escrita, suspensión y despido.

El individuo medio acepta la responsabilidad de regular su propio comportamiento, a fin de que su desempeño sea benéfico o productivo para la organización. El autocontrol y la autodisciplina son siempre preferibles al control externo o a la disciplina impuesta mediante otra fuerza.

La disciplina es un proceso de formar un trabajador, de modo que éste pueda desarrollar autocontrol y volverse más eficaz en su trabajo. El propósito del proceso disciplinario desarrollado por el supervisor es el mantenimiento de un desempeño humano acorde con los objetivos de la empresa. El término disciplina presenta muchas veces una connotación de recompensar o sancionar, pero, en realidad, la disciplina en su propio contexto puede visualizarse como un desarrollo de la habilidad o la capacidad de analizar situaciones y determinar cuál es el comportamiento adecuado.

Para que la acción disciplinaria sea eficaz, debe tener las siguientes características:

- a. Debe ser esperada: la acción disciplinaria debe estar prevista en normas y reglamentos y ser previamente establecida, no debe ser improvisada, sino planeada, antes de que ocurra el comportamiento equivocado, y debe ser publicada en avisos o boletines (por ejemplo: "Está prohibido usar la tarjeta laboral de otro empleado. La sanción es la suspensión automática por tres días, sin pago"). En este caso, la sanción negativa es impuesta a fin de desestimular la infracción.
- b. Debe ser impersonal: la acción disciplinaria no debe simplemente sancionar a una determinada persona o grupo inculpados, sino solamente corregir la situación. Debe basarse en hechos y no en opiniones, no busca la persona, sino la discrepancia, el hecho o comportamiento.

c. Debe ser inmediata: la acción disciplinaria debe aplicarse tan pronto como sea detectada la desviación, para que el infractor asocie claramente su aplicación con la discrepancia causada.

d. Debe ser consistente: las normas y los reglamentos deben hacerse para todos. Deben ser justos y equitativos, sin presentar favoritismos ni ser tendenciosos.

e. Debe limitarse al propósito: después de tomada la acción disciplinaria, el gerente debe asumir su actitud normal con relación al subordinado que incurrió en la falta, no debe tratar al subordinado como culpable y sancionarlo permanentemente, estimulando hostilidad o pérdida de autoestima, cuando en realidad sería mejor adoptar una actitud positiva y constructiva.

## Bibliografía.

- ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORÍA, PROCESO, PRÁCTICA / IDALBERTO CHIAVENATO / TERCERA EDICIÓN / MC GRAWHILL / MÉXICO / 2001 / ISBN: 10: 958-41-0161-7.
- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, TEORÍA GENERAL ADMINISTRATIVA: ORIGEN, EVOLUCIÓN Y VANGUARDIA / SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ / QUINTA EDICIÓN / MC GRAWHILL / MÉXICO / 2011 / ISBN: 978-607-15-0617-7.
- ORGANIZACIÓN, DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO / LOURDES MÜNCH / SEGUNDA EDICIÓN / TRILLAS / MÉXICO / 2014 / ISBN: 978-607-17-0864-9.