



Mi Universidad

LIBRO

Administración

Bachillerato en enfermería

6° semestre

FEBRERO – JULIO

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.

Administración

Objetivo de la materia:

Que al finalizar la asignatura el estudiante posea el conocimiento, las aptitudes y actitudes para la aplicación del Proceso de Enfermería en el paciente adulto mayor.

INDICE

Unidad 1

Antecedentes de la administración

1.1	Historia de la administración.....	10
1.2	Definición de la administración.....	10
1.3	Evolución de la administración.....	11
1.4	La administración prehistórica.....	13
1.5	Administración en el mundo antiguo.....	16
1.6	Administración moderna.....	18
1.7	Administración contemporánea.....	20

Unidad 2

La administración como disciplina social

2.1	Introducción a la administración.....	30
2.2	Concepto de la administración.....	31
2.3	Características de la administración.....	33
2.4	Empirismo.....	34
2.5	Teoría clásica. Henry Fayol.....	36
2.6	Teoría científica de Frederick Taylor.....	43

Unidad 3

Enfoques teóricos de la administración

3.1	Teoría humano relacionista.....	46
3.2	Teoría X y Y.....	53
3.3	Teoría de Abraham Maslow.....	54
3.4	Teoría estructuralista.....	56
3.5	Teoría matemática.....	58
3.6	Teoría de la calidad total.....	61
3.7	Teoría de sistemas.....	63

Unidad 4

Proceso administrativo

4.1	Fases del proceso administrativo	66
4.2	Planeación.....	67
4.3	Organización.....	68
4.4	Integración.....	74
4.5	Dirección.....	78
4.6	Control.....	81
4.7	Elaboración de una microempresa.....	84
4.8	Plan de negocios.....	85
	Bibliografías.....	89

Unidad I

Antecedentes de la administración

1.1 Historia de la administración

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre en su relación de convivencia con sus semejantes y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo a sus talentos; unos se dedicaban a la agricultura, otros a la caza, comercio, ser escribas, sacerdotes, por mencionar algunos ejemplos.

En sí la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual. Más el reconocimiento como ciencia de la Administración se viene a dar mucho tiempo después, aunque siempre a lo largo de la evolución histórica del hombre; desde las culturas primitivas hasta nuestros días observamos que día a día, la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar siempre han estado, pero han sido enfocadas de maneras distintas a lo largo del tiempo, ya que cada pueblo o sociedad fue aplicándolas según las necesidades y contextos que se presentaban en esos momentos; razón por la que han ido evolucionando las formas de administrar y hoy herramientas de desarrollo, innovación, gestión, creatividad, competencias, procesos, estrategias han sido implementadas para mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para obtener el mejor beneficio de ellos y alcanzar los objetivos.

1.2. Definición de la administración.

Al escuchar la palabra administración, nos vienen a la mente diversas ideas acerca de lo que es, sin embargo es definida por algunos como una ciencia social, carrera, técnica, disciplina y arte que existe en un sistema, más la palabra proviene del latín ad, hacia, dirección,

tendencia, menister, que nos habla de darle el uso óptimo a los recursos existentes, en base a la planeación, organización, dirección y control.

Para Chiavenato es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2005)

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Koontz, O'Donnell, 2003)

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (Terry, R. G ,2010)

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (Reyes, 2010)

1.3 Evolución de la administración.

La administración ha estado inherente a la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era, ya que aplicaban el trabajo en equipo, coordinación y la división de tareas asignando quienes cazaban, recolectaban alimentos, racionalizaban los recursos y cuidaban el fuego.

Al volverse sedentario el hombre y surgir las culturas se establecieron sistemas de mandato donde había jerarquías, es decir divisiones de poder, económicas y sociales; hasta arriba se encontraban los gobernantes, seguidos de sacerdotes, escribas, el pueblo y los esclavos buscaban que cada quien cumpliera sus funciones para garantizar la prosperidad de los pueblos y al mismo tiempo estableció pautas de comportamiento; es decir reglas (ejemplo es el código Hammurabi de la civilización babilónica). Asimismo es de notar que tenían maneras de llevar a cabo sus procedimientos de manera sistemática y bien definida para lograr lo que buscaban, es acá donde ideas de Aristóteles y Confucio contribuyeron a permear el orden de las cosas siendo pioneros de la administración en ese entonces.

Al caer el imperio romano de occidente y dar paso a la edad media que se caracterizó en primera instancia por conquistas que tenían que estar planeadas y organizadas para llevarse a cabo con éxito y posteriormente por la división de tierras que dio pauta a una forma de organización social, donde se era otorgada una porción de tierra a un denominado señor feudal quien estaba a cargo de un grupo de vasallos quienes trabajaban la tierra que administraba descentralizando el poder y a cambio el señor les procuraba protección, de la misma manera la iglesia fue ganando poder otorgado por que la organización social de ese tiempo le daba mucha importancia aunque su organización es autónoma y con autoridad de establecer normas y preceptos que debían cumplirse, y donde principios tales como libertad de decisión, ascenso por jerarquías, y énfasis en la preparación son aplicables en las empresas hoy en día. Así mismo los mercaderes de Venecia daban de que hablar por la manera en que comercializaban y lograban llegar a otros lugares y obtener más ganancias y productos y a la par aparecían impulsores de la contabilidad en Italia que nos hablaban de la necesidad de control y sistemas contables bajo técnicas como la partida doble, registro en libros de mayor y diario.

Dándose nuevas ideas, máquinas y descubrimientos que vinieron a revolucionar el mundo, para llevar a la edad moderna, eliminando talleres artesanales reemplazándolos con fábricas Adam Smith, padre de la economía quien sentó las bases de pensamiento para la revolución industrial; a lo que Smith manifestó que la división del trabajo era necesaria para la especialización y aumento de la producción, además de que era necesaria lograr la acumulación de capital y tierra, más en contra parte, tiempo después Charles Babagge argumentaba sobre las desventajas de dividir el trabajo con un análisis de costos, pago de trabajadores y sus rendimiento; ya que se necesitaba tiempo, habilidades y herramientas que auxiliaran en los procesos tal como la división departamental, aunque en contraste la necesidad de producción genero la explotación del trabajador por el patrón, ya que los problemas derivados de la actividad industrial dieron origen a investigar las causas de los mismos y eso dio pauta al nacimiento de la Administración como ciencia, ya que antes se veía como algo espontáneo ya que se determina la aplicación científica, comprobable y aplicable

de la misma; reconociéndola como ciencia, arte y profesión, gracias a la figura de Henry Robinson Towne (1888).

Etapas de la historia

Para su estudio se dividen en:

- Prehistoria (2'000,000 a. C. – 3,500 a. C.)
- Antigua (3 ,500 a. C. – Siglo V d. C.)
- Medieval (Siglo V d. C – Siglo XV)
- Moderna (Siglo XV – Siglo XVIII)
- Contemporánea (Siglo XVIII – Siglo XXI)

1.4 Administración prehistórica

La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones operadas en el desarrollo de la naturaleza y esta transformación se consumó cuando los antepasados del hombre, comenzaron a producir instrumentos de trabajo y surgió la sociedad humana en la que el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, el descubrimiento del fuego, representó un avance en la lucha contra la naturaleza. Fueron representativas:

1. La edad de piedra, o Edad Lítica es el período de la Prehistoria que abarca desde que los seres humanos empezaron a elaborar herramientas de piedra hasta el descubrimiento y uso de metales.
2. La edad de bronce es el período de la Prehistoria en el que se desarrolló la metalurgia de este metal, resultado de la aleación de cobre con estaño.
3. La Edad de Hierro es el período en el cual se descubre y populariza el uso del hierro como material para fabricar armas y herramientas. En algunas sociedades antiguas, las tecnologías metalúrgicas necesarias para poder trabajar el hierro, aparecieron en forma simultánea con otros cambios tecnológicos y culturales, incluyendo muchas veces cambios en la agricultura, las creencias religiosas y los estilos artísticos, aunque este no ha sido siempre el caso.

Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló “la agricultura primitiva”. El tipo de producción de bienes era primitiva y no creaba excedentes que arrojara plus producto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades. Sociedad primitiva. Uno de los avances de la sociedad primitiva, fue la coordinación de esfuerzos y la división natural del trabajo con arreglo al sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos.

La agrupación de estos seres primitivos, dio paso a la formación de las hordas o gens, que consistían en un grupo de unas decenas de personas unidas por vínculos de sangre y varias hordas o gens formaban los clanes y la unión de éstos conformaban la tribu, que era una “forma superior de organización de la sociedad primitiva”.

En esta era también llamada matriarcado, la mujer desempeñó un papel muy importante y definitivo, desempeñándose como jefe de las gens, ya que el parentesco se computaba por línea materna, debido a que al vivir en promiscuidad sexual y al mantener relaciones sexuales entre distintas mujeres y distintos hombres, cuando también mataban a las niñas, se propició una gran escasez del sexo femenino, por lo que entonces el parentesco solo se podía identificar por línea materna y esta al desarrollarse dio paso al patriarcado, en donde el varón se convirtió en jefe de la sociedad gentilicia y el parentesco se computó por línea paterna.

El pueblo judío es el primero en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde el año 1,000 a. de C., aproximadamente e influyó en Europa, en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó. Es importante su influencia en el Cristianismo.

Revolución Industrial. Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos -por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social.

- Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.
- Surgió la especialización y la producción en serie.
- La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc., y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.
- Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.
 - Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de éste siglo, surge la administración científica, siendo Frederick W. Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

Es necesario considerar que los aspectos éticos son fundamentales en la administración de las organizaciones, debido a que los acontecimientos políticos y económicos son permeados por la ética, por tanto es necesario que el alumno valore el impacto que éstos tienen no sólo en la administración, sino en todo quehacer humano. Por ello, es fundamental que la

Administración genere las condiciones para propiciar que el estudiante reconozca, valore y aplique de manera óptima los recursos (naturales, tecnológicos, humanos y financieros) con los que se cuenta, de manera que se puedan alcanzar los propósitos específicos de determinada organización social.

1.5 La administración en el mundo Antiguo.

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

China. Esta cultura sobresalió basándose en el comercio y en la especialización del trabajo para lograr mayor eficiencia. El trabajo organizado hizo posible la construcción de la gran muralla china. Los chinos usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de Administración, la existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto.

Los emperadores se percataron del valor de un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio. Como resultado, los consejeros o la asesoría, como se llama hoy, llegaron a ser parte integral del gobierno chino. Debido a esto, cuando TaiChai (1753- 1721 a.C.), emperador joven, pasó por alto repetidamente la opinión de los consejeros, el primer ministro lo depuso por tres años.

Cuando prometió respetar los consejos de sus asesores se le permitió volver a su puesto. Hoy rara vez los asesores pueden obligar a un superior a seguir su consejo. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las organizaciones modernas tengan asesoría demuestra que muchos gerentes estiman la asesoría tanto como los emperadores de la antigua china.

Administración egipcia.

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esa pirámide refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión.

Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitiva y no creaba excedentes que arrojara plusproducto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Siria, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía. Los papiros egipcios que datan, probablemente de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia política en el Antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Grecia. La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos que algunos conceptos prevalecen aún como: Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón. Analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra La república, expone la forma democrática del gobierno y de administración de los negocios públicos. Aristóteles: Nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración, distingue las tres formas de administración pública; la monarquía, la aristocracia y la democracia. Pericles: Nos da uno de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

Roma. El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios. Roma tuvo tres periodos: • La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos. • La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo. • La caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización. La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos

documentos de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado. Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado, de esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo.

Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos, los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna. Roma clasifica a las empresas en tres: • Públicas: Las que realizan actividades del Estado. • Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos. • Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

1.6 Administración Moderna

En ésta época se implementaron herramientas que a continuación se describen brevemente.

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

Calidad total: Es una estrategia de gestión implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Empowerment: Traduce algo así como "Empoderamiento" y es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable (más información). Los líderes que hacen uso del empowerment, delegan poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Downsizing: Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Coaching: Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones. A través del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más efectivos en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas. La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach y la persona que recibe el proceso se le denomina coachee. Los coach hace uso de técnicas de entrenamiento que incluyen charlas motivacionales, seminarios, talleres, juegos y prácticas supervisadas.

Just in time: Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y hace referencia a una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

Outsourcing: También conocida como "Subcontratación" o "Tercerización" y consiste en la contratación de una agencia externa para que se encargue de operar una función que

anteriormente se realizaba dentro de una compañía. La esencia de esta herramienta es permitirle a las empresas enfocarse en los procesos y actividades "Core" (claves o núcleo) de su modelo de negocios mientras que una empresa tercera se encarga de las actividades secundarias y procesos de soporte.

Kanban: Es una herramienta que funciona como un sistema de información para controlar de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas. Gracias a esta herramienta las empresas Japonesas han logrado gestionar y optimizar sus flujos de trabajo, logrando mayores niveles de productividad.

Inteligencia emocional: No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad. Desarrollar habilidades asociadas a la inteligencia emocional es sin duda algo fundamental para el gerente y líder empresarial moderno.

Reingeniería: Esta herramienta propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, tiene el objetivo de ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

1.7 Administración Contemporánea

El estudio de la evolución del pensamiento administrativo, en la actualidad, nos muestra la base fundamental en que descansa la ciencia de la administración, ya se aplique al sector público o al privado. A pesar de que las teorías han sufrido una transformación radical y se siguen desarrollando, aún conservan en varios aspectos su validez original o bien ameritan su análisis histórico, por las proyecciones que tuvieron en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.

Teoría del Dr. Woodrow Wilson.

Publicó un ensayo sobre administración pública en el que expuso: La ciencia de la administración es eminentemente práctica y su conocimiento es indispensable para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas. Para lograr lo anterior se propuso: descubrir lo que el gobierno puede hacer apropiadamente y con éxito; y como hacer estas cosas apropiadas y con la mayor eficiencia posible al menor costo posible tanto de dinero como de energía.

Woodrow señala que la administración ha sido desarrollada científicamente por profesores franceses y alemanes para un gobierno centralizado en su operación y que debe ser adaptado a un sistema descentralizado y propuso; la preparación del pueblo, y de su opinión pública, como medio de control democrático, a través de la crítica autorizada y la capacitación de funcionarios, determinó: Que aquel que vaya a efectuar un cambio de gobierno constitucional moderno, primero debe de educar a sus conciudadanos para que deseen algún cambio; después persuadirlos para que deseen el cambio en particular que el propicia. Debe conseguir que la opinión esté dispuesta a escuchar y después ver que escuche las cosas correctas. Debe estimularlas a la búsqueda de la opinión, y luego arreglárselas para poner en su camino la opinión correcta.

Su valioso pensamiento lo expresa como: El ideal es un servicio civil culto y lo bastante autosuficiente para actuar con sensatez y vigor y, sin embargo, tan íntimamente conectado con el sentir público, por medio de elecciones y constante asesoramiento público, que le sean completamente ajenos al espíritu de clase y arbitrariedad.

La historia de la administración es reciente, en el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como

industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces.

Antes, a mediados del siglo XIX, la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace relativamente poco tiempo.

Influencia de los filósofos.

Francis Bacon (1561-1626). Filósofo y estadista inglés, fundador de la lógica moderna, se anticipó al principio de administración conocido como principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes (1596-1650). Filósofo, matemático y físico francés considerado el fundador de la Filosofía Moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a la Matemática y la Geometría de la época, el método cartesiano influyó de manera decisiva en la administración: la Administración Científica, las Teorías Clásica y Neoclásica basaron muchos de sus principios en la metodología cartesiana.

Thomas Hobbes (1588-1679). Político y filósofo inglés, defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En ausencia del gobierno, los individuos tienden a vivir en guerra permanente y conflicto interminable para obtener los medios de subsistencia.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). Creó la teoría del Contrato Social: El estado surge de un acuerdo de voluntades. • El Contrato Social es un convenio entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen que un conjunto de reglas, un régimen político o un gobernante tengan autoridad igual sobre todos. • Rousseau afirma que el hombre es bueno por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.

Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895).

Proponen una teoría del origen económico del Estado. • El poder político y el Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. • El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora. • Con la filosofía moderna, la Administración deja de recibir contribuciones e influencias, puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja de los asuntos organizacionales.

Influencia de la organización de la Iglesia Católica.

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como en el caso de Atenas y Roma) a las instituciones de la Iglesia Católica y de la organización militar.

Esta transferencia fue lenta porque no siempre había unidad de propósitos y objetivos (principios fundamentales en las organizaciones eclesiástica y militar) en la acción política desarrollada en los Estados, orientada por los objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

Influencia de la organización militar.

La organización militar también influyó en el desarrollo de las teorías de la Administración. • Hace 2500 años SunTzu, general y filósofo chino muy conocido en la actualidad, escribió el libro sobre “El Arte de la Guerra”, en que trata la preparación de los planes, de la guerra efectiva, de la espada envainada, de las maniobras, de la variación de tácticas, del ejército en marcha, del terreno, de las fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército.

- Las lecciones de Sun Tzu ganaron a versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.
- La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval.
- El principio de unidad de mando según el cual cada subordinado solo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares.

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

- Con el paso del tiempo, a medida que aumentaba el volumen de operaciones militares, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos de la organización militar.
- Napoleón (1769-1821), cada general que dirigía su ejército, cuidaba la totalidad del campo de batalla.
- Con las guerras de mayor alcance, incluso del ámbito continental, el comando de las operaciones exigió nuevos principios de organización, planeación y control centralizados, paralelos a las operaciones descentralizadas. Es decir, se pasó a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución. Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual, todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.

Ni siquiera Napoleón Bonaparte, el general más autócrata de la historia militar, dio alguna orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a una ejecución inteligente.

- Kart Von Clausewitz (1780-1831) es considerado el padre del pensamiento estratégico.
- A comienzos del siglo XIX escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, y sobre cómo administrar los ejércitos en periodos de batalla.
- Definió la guerra como una continuación de la política por otros medios.
- La guerra siempre ha sido un juego. Aunque cruel y destructora, un pecado, la guerra siempre constituyó una institución normal de la sociedad humana y un instrumento racional de la política.
- Clausewitz consideraba que la disciplina era un requisito básico para una buena organización. Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en que las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas.
- El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear la manera de minimizar sus efectos.

Influencia de la Revolución Industrial.

Con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su BI 026 posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidos y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores a los ocurridos en el milenio anterior.

La llamada Revolución Industrial que inició en Inglaterra, puede dividirse en épocas distintas. De 1780 a 1860: Primera Revolución Industrial, o revolución del carbón y el hierro. De 1860 a 1914: Segunda Revolución Industrial, o revolución del acero y la electricidad. La Revolución Industrial surgió como una bola de nieve cuya aceleración creciente adquirió su máximo ímpetu a partir del siglo XIX. La primera Revolución Industrial pasó por cuatro fases distintas:

PRIMERA FASE:

Mecanización de la industria y de la agricultura.

- A finales del siglo XVIII la aparición de la máquina de hilar (inventada por el inglés Hargreaves en 1767), del telar hidráulico (inventado por Arkwright en 1769), del telar mecánico (inventado por Cartwright en 1785) y de la máquina desmontadora del algodón (inventado por Whitney en 1792), sustituyeron el trabajo del hombre y su fuerza muscular, el trabajo del animal e incluso de la rueda hidráulica.
- Aunque eran máquinas grandes y pesadas, tenían una increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época.
- La desmontadora de algodón procesaba mil libras de algodón, mientras que un esclavo procesaba sólo cinco en el mismo tiempo.

SEGUNDA FASE:

Aplicación de la fuerza motriz a la industria.

- La fuerza elástica del vapor, descubierta por Denis Papin en el siglo XVII, quedó sin aplicación hasta 1776 cuando Watt inventó la máquina de vapor.

- Con la aplicación del vapor a las máquinas, se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres (que se convirtieron en fábricas), en los transportes, en las comunicaciones y la agricultura.

TERCERA FASE:

Desarrollo del sistema fabril.

- El artesano y su pequeño taller desaparecieron para dar lugar al operario, a las pequeñas y grandes fábricas basadas en la división del trabajo.
- Surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural.
- La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provocó la urbanización.

CUARTA FASE:

Una espectacular aceleración de los transportes y de las comunicaciones.

- La navegación de vapor surgió con Robert Fulton (1807) y logró después que las ruedas propulsoras se sustituyeran por hélices. La locomotora de vapor fue perfeccionada por Stephenson.
- La primera vía férrea se constituyó en Inglaterra (1825); después en Estados Unidos (1829) y en Japón (1832).
 - Este nuevo medio de transporte se popularizó de manera vertiginosa.
- En seguida aparecieron otros medios de comunicación con rapidez sorprendente: Morse inventó el telégrafo eléctrico (1835), surgió el sello postal en Inglaterra (1840), Graham Bell inventó el teléfono (1876).
- Éstos fueron los primeros síntomas del enorme desarrollo económico, social, tecnológico e industrial y de los profundos cambios y transformaciones que ocurrirían con una velocidad mayor.

Segunda Revolución Industrial. A partir de 1860 la Revolución Industrial entró en su segunda fase, provocada por tres acontecimientos importantes: aparición del proceso de fabricación del acero (1856); el perfeccionamiento del dínamo (1873); y la invención del motor de

combustión interna por Daimler (1873). Características de la Segunda Revolución Industrial son:

1. Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
2. Sustitución del vapor por electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
3. Desarrollo de las máquinas automáticas y especialización del trabajador.
4. Creciente dominio de la industria por la ciencia.
5. Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.

Se amplían las vías férreas. En 1880 Daimler y Benz fabricaron automóviles en Alemania, Dunlop perfeccionó el neumático en 1888 y Henry Ford inició la producción de su modelo T en Estados Unidos en 1908. En 1906, Santos Dumont experimentó con un avión por primera vez.

6. Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista. Las empresas de socios solidarios toman parte activa en la dirección de los negocios dieron lugar al llamado capitalismo financiero, que tiene cuatro características principales:

A. Dominio de la industria por las inversiones bancarias e instituciones financieras y de crédito, como en el caso de la fundación de la United States Steel Corporation, en 1901, por la J. P. Morgan and Company.

B. Inmensa acumulación de capital, proveniente de monopolios y fusiones de empresas. C. Separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.

7. Expansión de la industrialización desde Europa hasta el extremo Oriente.

La tranquila producción artesanal (en que todos los trabajadores se conocían y estaban organizados en corporaciones de oficios regidas por estatutos), se sustituyó por el régimen de producción con máquinas dentro de grandes fábricas.

En función de eso hubo una transformación súbita provocada por dos aspectos, a saber:

1. Transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, para producir mayor cantidad con mayor rapidez y calidad, lo cual permitió una fuerte reducción en los costos de producción.
2. La sustitución de la fuerza del animal o del hombre por la potencia de la máquina de vapor (y posteriormente, del motor), lo que permitiría mayor producción y economía.

- El rápido e intenso fenómeno de la mecanización de los talleres para integrar otros mayores, que poco a poco fueron creciendo y transformándose en fábricas.
- El obrero fue sustituido por la máquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerar el proceso por la repetición.
- Con el crecimiento de los mercados, consecuencia de la reducción de precios y popularización de los productos, las fábricas requirieron grandes contingentes humanos. El aumento de los recursos humanos fue acompañado de una exigencia de mayor calidad.
- La mecanización del trabajo condujo a la división de éste y a la simplificación de las operaciones; por esto se sustituyeron los oficios tradicionales por tareas automatizadas y repetitivas, que podrían ser ejecutadas por operarios no calificados con facilidad de control.
- La unidad doméstica de producción (el taller o el artesanado en familia) desapareció debido a la competencia súbita y violenta, y surgió un enorme contingente de operarios que trabajaban juntos en las fábricas durante jornadas de 12 o 13 horas en condiciones peligrosas e insalubres, lo que provocaba accidentes en gran escala.
- El crecimiento industrial era improvisado y basado en el empirismo.
- Al mismo tiempo, la intensa migración de la fuerza laboral de los campos agrícolas a los centros industriales originó un fenómeno acelerado y desorganizado de urbanización.
- El capitalismo se solidifica y aumenta el tamaño de una nueva clase social: el proletariado.
- El bajo nivel de la vida, la promiscuidad en las fábricas, los riesgos de graves accidentes y las largas jornadas de trabajo, en conjunto, permitieron la interacción estrecha de los trabajadores y una creciente concientización sobre la precariedad de las condiciones de vida y de trabajo, y de la explotación practicada por una clase social económicamente favorecida.
- Los conflictos entre la clase operaria y los propietarios de las industrias no tardaron en aparecer. Algunos países intervinieron en algunos aspectos de las relaciones entre operarios y fábricas, y promulgaron leyes laborales.
- En 1802 el gobierno inglés aprobó una ley que buscaba proteger la salud de los trabajadores en las industrias textiles; los pastores protestantes y los jueces locales vigilaban de manera voluntaria el cumplimiento de esa ley.
- A medida que los problemas iban agravándose, se promulgaban nuevas leyes.

La organización y la empresa modernas nacieron con la Revolución Industrial gracias a diversos factores como:

1. La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.
2. El avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de mercados.
3. La sustitución de la producción artesanal por la industrial.

Unidad 2

Administración como disciplina social

2.1 Introducción a la administración

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Por lo tanto podemos decir que la administración es una disciplina social, porque no se forma ni se desempeña entre individuos aislados, sino con el concurso de los grupos organizados para el trabajo y para el logro de los objetivos comunes.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término “administración” hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantemente agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

2.2 Concepto de la administración.

La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

Así pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues, de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Cuando hablamos de administración, debemos pensar en ella según tres dimensiones:

- Actividad
- Disciplina
- Ciencia

La Administración como Actividad: La administración -como muchas otras profesiones- originalmente fue una actividad, es decir una praxis, o quehacer, es decir es algo que las personas hacían por la simple razón que era necesario y útil hacerlo, pues era conveniente para los intereses de la sociedad administrar los recursos escasos.

La actividad administrativa siempre fue y ha sido necesaria para organizar grandes o pequeños grupos de hombres para el logro de varios fines, tales como la construcción de templos, pirámides o la conquista de territorios; desde años atrás y en la actualidad siempre que se requiera movilizar personas y recursos en general, de tal forma que la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar éstos, siempre han estado presentes.

La Administración como Disciplina: Con el desarrollo de la cultura y la civilización, y el amparo de nuevos descubrimientos y conocimientos, hubo quienes buscaron una mejor manera de hacer las cosas con la finalidad de incrementar el rendimiento de los obreros en

las fábricas, evitar conflictos, hacer más productivas las empresas, es así como los primeros teóricos en base a estudios, experimentación y observación, crean los primeros conceptos, principios de la actividad administrativa en las empresas.

Se desarrollaron los primeros conceptos tales como la división del trabajo, liderazgo, condiciones de trabajo, productividad, principios, entre otras por parte de economistas, teóricos, psicólogos, ingenieros y estudiosos que han permitido a los administradores realizar de manera eficiente su trabajo.

En conclusión podemos expresar que el “saber administrativo” se apoya en el “quehacer administrativo”, lo que nos ilustra que primero fue la praxis y luego la disciplina. Por último, la práctica administrativa en las organizaciones sociales requiere que los administradores desarrollen habilidades y competencias para explicar y actuar mediante el análisis del entorno y la toma de decisiones para la búsqueda de las mejores soluciones.

La Administración como Ciencia: El nombre "Administración Científica" se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna Teoría General de la Administración.

Podemos afirmar que la administración, hoy día, es una disciplina científica básicamente por dos razones: La primera, porque requiere de varias ciencias que le apoyen, como es el caso de la psicología, la sociología, la antropología, las matemáticas, la estadística, la economía, el derecho, entre otras y la segunda razón por otro lado, la administración es científica porque requiere del método de la ciencia para apoyar la toma de decisiones y para conocer y explicar la realidad de los hechos (fenómenos) administrativos y organizacionales para distinguir lo que las cosas son de lo que queremos que sean.

De esta manera y desde el advenimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra y su expansión por el mundo capitalista, se inició la Teoría General de la administración (TGA), la cual constituye un campo ínter y multidisciplinario que ante la revolución del conocimiento y la información plantea nuevos retos y desafíos para dotar la práctica de los administradores.

2.3 Características de la administración.

La administración es un instrumento encaminado a realizar tareas para conseguir objetivos propuestos. Es una herramienta utilizada para conseguir la eficiencia en el trabajo, en el manejo de los bienes de los gobiernos, empresas y de la gente, mediante la distribución oportuna de los diversos recursos que se tienen a disposición.

Tiende a ser Universal; la administración existe en cualquier lugar en donde exista un organismo social, público o privado. Se aplica en distintos campos para el mejor funcionamiento de las instituciones y la distribución y utilización de los recursos; ejemplo de ello son la administración pública, empresarial, militar, eclesiástica, familiar, etc. Tiene una unidad jerárquica; aquellos que tienen un carácter de jefe o superior jerárquicamente, tienen distintos grados dentro de la administración, eso sucede por ejemplo, en una familia, en donde el padre y la madre tienen un rango jerárquico alto y son responsables de los rasgos más importantes de la administración familiar.

La administración tiene un cierto grado de especificidad; esto se ve más claro en el caso de una empresa, en la que se designa un administrador para los asuntos monetarios, quien está familiarizado en la administración de las finanzas, evitándose de esa manera que un ingeniero por ejemplo se encargue de la administración financiera. Se vale de varias disciplinas, dependiendo del tipo de administración de la que se trate, por ejemplo en administración gubernamental o empresarial, se incluyen disciplinas como las matemáticas, estadística, economía, derecho y sociología, para poder desempeñar la administración de forma eficiente y satisfactoria.

2.4 El empirismo

El empirismo. Es una teoría filosófica que enfatiza el papel de la EXPERIENCIA, ligada a la percepción sensorial, en la formación del conocimiento.

Para el empirismo más extremo, la experiencia es la base de todo conocimiento, no sólo en cuanto a su origen sino también en cuanto a su contenido.

Ser parte del mundo sensible para formar los conceptos y éstos encuentra, en lo sensible, su justificación y su limitación.

El término empirismo proviene del griego Euteipia cuya traducción al latín es EXPERIENTIA de donde deriva EXPERIENCIA. El empirismo, bajo ese nombre, surge en la Edad Moderna como fruto maduro una tendencia filosófica que se desarrolla sobre todo el Reino Unido desde la baja edad media. Suele considerarse en contraposición al llamado racionalismo, como la distinción analítico-sintética suele entenderse de un modo tajante como lo fue en tiempos anteriores y más bien una u otra postura obedece a cuestiones metodológicas y heurísticas o de actitudes vitales más que a principios filosóficos fundamentales. Respecto de los problemas de los universales, los empiristas suelen simpatizar y continuar con la crítica nominalista iniciada en la Baja Edad Media.

En la Antigüedad clásica, lo empírico se refiere al conocimiento que los médicos, arquitectos, artistas y artesanos en general obtenían a través de su experiencia dirigida hacia lo útil y técnico, en contraposición al conocimiento teórico concebido como contemplación de la verdad al margen de cualquier utilidad.

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica. Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio de análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originan éxitos o fracasos de los administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender.

Los administradores profesionales afirman que la administración pide basarse en los postulados del empirismo, simplemente porque dos situaciones administrativas serán raramente idénticas en todos sus aspectos, por consiguiente, no puede suponerse que las técnicas aplicadas en un situación particular funcionen de la misma manera en otra; puede, sí, filtrarse la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias puedan ser útiles para la solución de nuevos problemas.

Para ello se establecen principios o guías de acción que permiten orientar los resultados esperados. Los principios, como parte de la teoría administrativa, cuando son establecidos y comprendidos, ayudan a los administradores a evitar errores fundamentales en su trabajo. Por lo tanto, la experiencia es importante pero no suficiente; se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico.

Esta ha sido la posición adoptada desde los primeros teóricos en administración, cuyas aportaciones fueron generalizaciones obtenidas de la experiencia, pero que fincaron las bases que han contribuido a ensanchar el volumen del conocimiento administrativo, Algunos creen que las tareas administrativas deben básicamente considerarse y ser ejecutadas en las formas similares a las del pasado. Es decir, la administración está guiada por la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en circunstancias similares ¿Cómo habría resuelto mi predecesor este problema?, éste es un enfoque típico empleado en la escuela tradicional: también está ejemplificada por la observación de lo que hacen los gerentes en circunstancias similares a la suya y luego siguiendo su ejemplo, aplicando las mismas técnicas y las mismas acciones en su trabajo administrativo.

Además, ciertos elementos del estudio de los casos sugieren el uso del enfoque de la costumbre, pero definitivamente no el enfoque exclusivo. El estudio de un caso es la descripción por escrito de la situación de una compañía que se presume requiere una acción

administrativa. Se analiza la situación, los eventos clave son discutidos, se revelan las relaciones de importancia y, por último, se origina la solución recomendada. El método del estudio de casos ayuda a crear habilidad en la determinación del problema y en la capacidad analítica. También sugiere que si un gerente se enfrenta a una situación real que se parezca mucho a la descrita y discutida, su mejor recomendación y solución bien podría ser la desarrollada en el estudio del caso.

La administración empírica la practican en la actualidad muchos gerentes, principalmente, debido a que es sencilla, proporciona una sensación de seguridad y mantiene informado al gerente de las actividades fuera de su empresa; información detallada del progreso en otras empresas puede ser de considerable ayuda en la solución de problemas de la gerencia.

También, mantiene la forma acostumbrada de ejecutar las tareas administrativas. De hecho, en un sentido real, la principal implicación puede ser muy bien el mantener, no alterar las cosas, y continuar administrando la empresa en la misma forma en que siempre ha sido administrada. Eso, en la mente del gerente que sigue esta escuela, es la forma más segura y atinada para el éxito y la estabilidad administrativa.

2.5 Teoría clásica.

La teoría de Henry Fayol conocida en la literatura como teoría clásica, fue la primera explicación completa de la administración, sobrepasando en mucho al enfoque científico propuesto por Frederick Taylor.

H. Fayol es considerado en la actualidad como “El padre de la Administración Moderna” ya que las teorías, principios y doctrinas que realizó desde el año de 1900 han sido las bases para una buena administración en la actualidad.

Por medio de la investigación en base a los logros realizados por este gran personaje analizaremos paso a paso el desarrollo de la administración.

El objetivo será conocer las enseñanzas básicas que nos dejó Henry Fayol y que sirvan de gran ayuda para aumentar expectativas, estrategias u objetivos dentro del lugar funcional

laboral de cada uno. Un poco sobre el personaje... Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla en el seno de una familia burguesa, hizo sus primeros estudios en el Liceo de Lyon, Francia. Posteriormente, en 1860, la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne le otorgó el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajó en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés CommentryFourchambault Company. Fayol laboró toda su vida en la misma empresa. De 1860 a 1866 trabajó de ingeniero, época en la cual realizó notables avances en la técnica para combatir los incendios subterráneos que ocurrían en la compañía. A los 25 años, su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupó el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa pasaba por serias dificultades pues no había pagado dividendos desde 1885, lo nombró director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. Cerró la fundición de Fourchambault y centralizó la producción en Montuclon, otra planta del consorcio, para conseguir economías de escala.

Fayol adquirió nuevos depósitos de carbón en Bressac, Decazeville y en Jondreville. La nueva compañía, llamada Comambault, se recuperó bajo su dirección y hasta hoy es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia. A partir de estas experiencias en Comambault Fayol desarrolló su propuesta de administración. Sin lugar a dudas, Fayol fue el que mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva clásica.

Desarrollo de sus conocimientos en el año de 1888 el ingeniero de Minas Henri Fayol (1841-1925), logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica de Francia, en la cual trabajaba desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma, el Ingeniero Fayol aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios, al cual llamó Administración Positiva.

Según sus propias manifestaciones, los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal; no obstante al cabo de varios años de experimentación, observación y control constantes, éstos le sirvieron no sólo para alcanzar un éxito sin precedentes sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los

principios de la ciencia de la administración. La doctrina Fayolista se inició dando especial trascendencia a la fundamentación metodológica, de ahí que el mismo Fayol la llamara Administración Experimental.

El 23 de junio de 1900, en la sesión de clausura del congreso Internacional de Minas y Metalúrgica, presentó por primera vez sus ideas administrativas y en 1908, con ocasión del Congreso de la Sociedad de la Industria Minera, desarrolló de manera resumida los criterios fundamentales de su teoría. Su obra principal en este campo es el libro titulado Administración Industrial y General.

En una segunda etapa, Fayol amplió su doctrina incluyendo procedimientos para la investigación administrativa, puesto que la primera concepción metodológica presentaba solo reglas fundamentales a las cuales había llamado Elementos de Administración.

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo.

El Fayolismo tuvo también una tercera expansión o etapa en cuanto a sus postulados se refiere, cuando el propio Fayol completó y profundizó los principios de su doctrina para hacerla universal y aplicable también al campo de la administración pública. En los últimos años de su vida se dedicó preferentemente a escribir acerca de este tema con el fin de adoctrinar al Estado para hacerlo más eficiente. Las investigaciones de Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.”

Universalidad de la Administración.

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Áreas funcionales.

Técnicas: Tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).

Comerciales: Trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.

Financieras: Labores conectadas con la captación y buen uso del capital.

De seguridad: Funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.

Contables: Tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.

Actividades administrativas: Acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas.

Primer modelo de proceso administrativo.

Henry Fayol, en un principio, se centró en la observación de los procesos de la unidad de mando y después en la idea de que es posible visualizar a la administración como un proceso que hoy en día se conoce como proceso administrativo y que consta de los siguientes pasos.

Como se muestra en la figura 1:

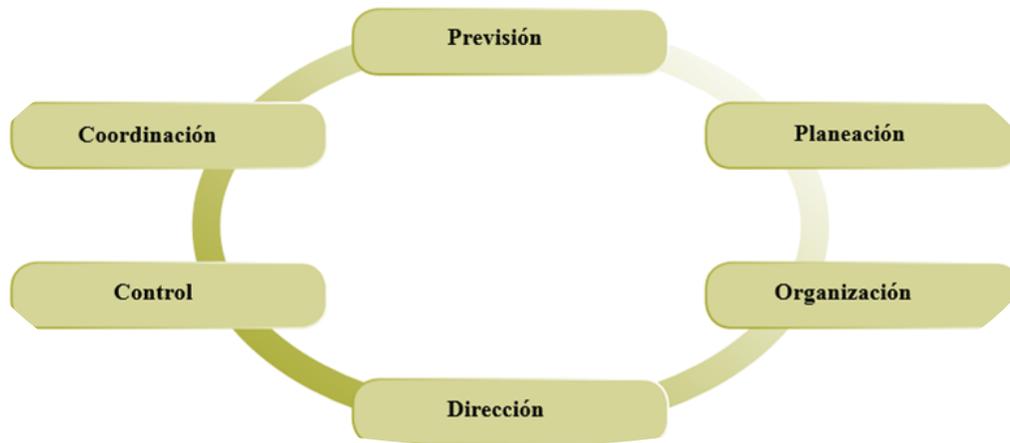


Figura 1.

Prever y planear: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).

Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.

Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.

Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.

Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

Tal proceso administrativo está basado en los principios de validez universal, Fayol enumera catorce de ellos, por ser los que ha tenido que aplicar con mayor frecuencia, cabe mencionar que son de vigencia universal.

Principios de la administración.

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol aún son considerados, por gran parte de los administradores, útiles para la práctica contemporánea de la administración.

Estos principios, elaborados en 1916, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

1.-División de trabajo: la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.

2.-Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.

3.-Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.

4.-Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.

5.-Unidad de dirección: de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.

6.-Subordinación del interés individual al interés general: este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

7.-Remuneración del personal: el pago debe ser justo -no explotador- y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo, trabajo, razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.

8.-Centralización: según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla;

los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.

9.-Cadena escalar: esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.

10.-Orden: para aumentar la eficiencia y la coordinación, todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.

11.-Equidad: este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.

12.-Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.

13.-Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.

14.-Espíritu de Equipo: de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización. Para concluir con esta teoría, podemos admitir que superó en mucho a la de Taylor, pero que carece del componente humano, factor que más tarde sería desarrollado

por Elton Mayo en sus estudios del famoso experimento en Hawthorne, mismos que analizaremos más adelante.

2.6 Teoría Científica de Frederick Taylor.

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como etapa científica, principalmente porque a finales del siglo XIX e inicios del XX varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Warthon (1826-1909).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia (Estados Unidos), y se le ha calificado como el padre de la administración científica por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema. Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra “PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA” publicada en 1911 da los primeros pasos del pensamiento administrativo y hoy su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente ya que, a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran actualidad.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue, y continúa siendo, de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado. El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta: tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

- Remuneración por unidad de trabajo.
- División del trabajo entre directivos y operarios:

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Línea de producción del famoso modelo T de Ford.

Dados los principios de Taylor, hablaremos un poco de lo que fue el fordismo: El fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

Los métodos de producción Fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913, bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias. El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales. El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica' desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores.

Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban,

organizaban y completaban las tareas manuales. El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos Administración Gerencial.

Unidad 3

Enfoques teóricos de la administración

3.1 Teoría humano relacionista.

La teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920, esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista “psicológico”. La aparición de la escuela Humano relacionista y las aportaciones de la psicóloga (¿alguna persona en específico o a la ciencia de la psicología?), quien señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos, dio importantes contribuciones al estudio de los conceptos de autoridad y responsabilidad.

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un cambio dentro de sus principios, y es donde el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración. La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, se dirigía principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo:

- Análisis del trabajo
- Adaptación del trabajador al trabajo.

Análisis del trabajo

En esta etapa domina el aspecto productivo. Durante esta etapa los temas que se consideraban fundamentales en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajador al trabajo.

Esta segunda etapa se caracteriza por la atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo. Los temas que predominaban en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

Sus precursores fueron: Elton Mayo, en una compañía "Western Electric ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

Demostró:

- Que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas.
- La importancia de la comunicación.
- La importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa

Al Kurt Lewin Se basa en dos aspectos importantes:

- La motivación
- La frustración

Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización. Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas, además realizó investigaciones sobre motivación e investigó la tensión, estudiando la forma en que ésta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Mary Parker Follet, analizó aspectos de coordinación, administración y mando.

Criticó a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico. Presentó un libro "La administración como profesión" en el cuál el método científico influyó en los aspectos psicológicos. Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen éstas en la organización.

Aportes de la Escuela de Relaciones Humanas.

- Mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad.
- Recalaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores.
- La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas.
- Hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.

Limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas.

Los experimentos de Hawthorne, influyeron profundamente en los gerentes que planteaba su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, mostraba muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

El ambiente social del trabajo es uno de los factores de interacción que influyen en la productividad, los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la

productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales, psicología, sociología y antropología. Estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento". Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

*El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.

*Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo.

*Los trabajadores producían menos y ganaban menos por convicción propia antes de poner en peligro los intereses del grupo.

*Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.

*Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.

*Las personas actúan en grupos sociales y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

*Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.

*Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en estos aspectos:

- Los trabajadores son trabajadores sociales, con sentimientos, deseos y temores.

- Las personas son motivadas por ciertas necesidades. Éstas logran satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo que interactúan.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.
- Las normas del grupo funcionan regulando el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.) para obtener los resultados esperados.
- La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.

Teoría Neo humano relacionista.

Esta teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano.

Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neo humano-relacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual y grupal, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Entre los autores más destacados dentro de esta corriente de pensamiento encontramos a:

*Abraham Maslow

*Frederick Herzberg

*Douglas McGregor

*Chris Argyris

*Rensis Likert, David McClelland

*Strauss y Sayles

La búsqueda de conocimiento sobre la conducta humana en las organizaciones se vincula actualmente a que dentro del mundo organizacional sea puesto de manifiesto que la fuerza

laboral es determinante para el éxito o fracaso de la organización. Por otra parte, se ha logrado entender que el trabajo del administrador es lograr objetivos mediante la dirección adecuada del grupo de trabajo, por lo tanto, el administrador adecuado es aquel que entiende que su labor como tal, es adecuada si sabe motivar al grupo de personas que dirige hacia la consecución de los resultados previstos y por ello requiere de conocimientos, habilidades y valores sobre administración de grupos de trabajo, inteligencia emocional, establecimiento de relaciones humanas adecuadas y motivación en los centros de trabajo.

Los estudios del comportamiento humano dentro del trabajo tomaron como objeto de estudio las motivaciones, la dinámica de grupos, las necesidades e intereses individuales, las relaciones de grupos al interior de las instituciones. La escuela neo humano relacionista utiliza aportaciones de la administración, la psicología, sociología, psicología social, neurolingüística y antropología. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas.

Centrándose en la fuerza laboral, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intrapersonales e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas, así como entender el efecto de las formas de hablar en el comportamiento de los trabajadores.

El neo humano relacionismo es un enriquecimiento de las aportaciones de Mayo, y una inclusión de la psicología conductista. El lenguaje aportado por la teoría o la escuela de las relaciones humanas, surgida con el experimento de Hawthorne influido por Elton Mayo, condujo a su vez a otros lenguajes, hasta entonces inéditos en la administración y las empresas. Los nuevos conceptos, entre otros, fueron: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Organización Informal y Dinámica de Grupos.

Los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, etc. fueron enriquecidos con estos nuevos vocablos que conllevan estrategias y estilos de dirección novedosos.

Douglas Mc Gregor compara dos estilos antagónicos de ejercer el mando y llevar la administración de una empresa. Un estilo tradicional y mecanicista al que llamó “teoría X” y el otro sustenta los enfoques modernos de la conducta humana al que llamo “teoría Y”.

3.2 Teoría X y Y.

Teoría X. Sus premisas son: Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión”

Teoría Y

Sus premisas son: El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

3.3 Teoría de Abraham Maslow.

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, J.; 2007, 1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero, J.; 2007, 1)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero, J., 2007, 2).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero, J.; 2007, 2).

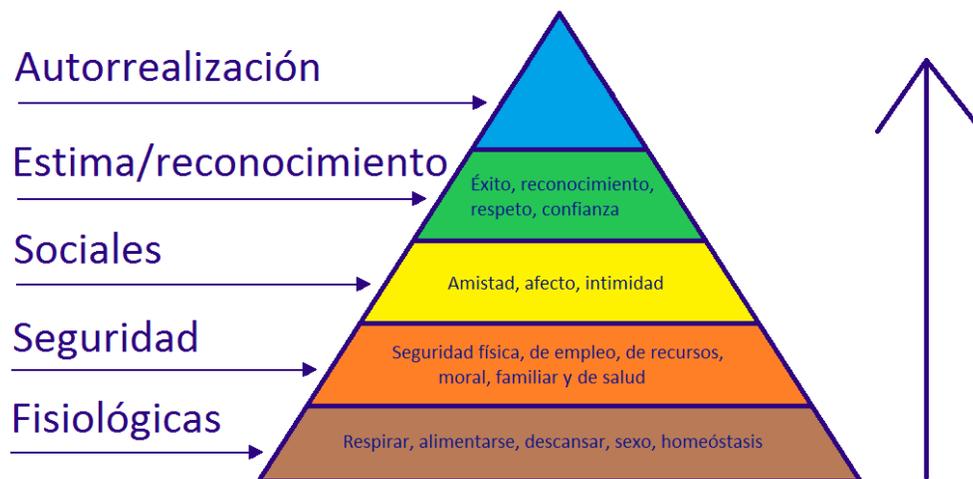
Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una

comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero, J., 2007, 2).
 Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero, J., 2007, 2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad; otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero, J., 2007, 2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar y un poeta debe escribir (Quintero, J., 2007, 3).

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



3.4 Teoría Estructuralista

La Corriente Estructuralista aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización; analizando los conflictos que se generan por las contracciones propias de la estructura y el difuncionalismo, clasificándolos para facilitar su manejo.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por una e ignorados por la otra y viceversa, ya que tomó en cuenta la necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.

Los estructuralistas analizaron la organización social desde un plano mayor, abarcando todo tipo de instituciones. Sus precursores fueron: Max Weber, Renate Mayntz, Ralph Dahrendorf, Barnard y Amitai Etzioni.

Max Weber, Principales aportaciones. Sociólogo alemán que analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: "Economía y sociedad" y "Ética protestante". Aportaciones a la administración. Sus aportaciones fueron muy importantes, pero fueron reconocidas 20 años después; dentro de ellas encontramos:

1. Tipos de sociedad: Hace una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.

2. Tipos de autoridad: Considera que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no. La clasifica en 3: Legal, Ley Carismática, Tradicional

3. Características de la burocracia: La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características:

- a) Máxima división del trabajo
- b) Jerarquía de autoridad
- c) Determinación de reglas
- d) Administración imparcial
- e) Seguridad en el trabajo
- f) Diferenciación clara de los bienes.

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.

Sus estudios tuvieron gran influencia, pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

3.5 Teoría Matemática.

Las matemáticas en la administración tendrán como propósito apoyar en la toma de las decisiones en cuanto al análisis y procesamiento de información, teniendo un enfoque cuantitativo, algunos autores lo definen como método cuantitativo de decisión, cuyo fin es el de tomar decisiones para solucionar problemas en todos los ámbitos de la empresa.

La Teoría General de la Administración recibió muchas contribuciones de la matemática bajo la forma de modelo matemáticos con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas empresariales.

La teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la teoría de las relaciones humanas, sino una corriente que se encuentra en varios autores que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

La teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación, de operaciones (IO).

Los temas principales de la investigación de las operaciones de la administración son: El proceso de decisión es el fundamento básico de esta teoría, constituye el campo de estudio de la teoría de la decisión que es considerada un desdoblamiento de la Teoría Matemática.

La toma de decisión se estudia bajo dos perspectivas, la del proceso y la del problema.

Perspectiva del proceso. Se concentra en la etapa de la toma de decisión. Dentro de esa perspectiva, el objetivo es seleccionar la mejor alternativa de decisión. Enfoca el proceso de decisión como una secuencia de tres etapas simples:

Operaciones	Servicios	Calidad	Estrategia de operaciones	Tecnología
Se enfoca a los procesos productivos y productividad, especialmente cuando la globalización impone productos mundiales.	Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.	Involucra el tratamiento estadístico de la calidad, la mejora continua, programas de calidad total y certificación ISO.	Define la alineación estratégica y la naturaleza estratégica de la administración de las operaciones.	La utilización de la computadora en la administración de las operaciones.

Su énfasis está en la búsqueda de los medios alternativos. Es un enfoque criticado por preocuparse con el procedimiento y no con el contenido de la decisión.

Perspectiva del Problema.- Está orientado hacia la resolución de problemas.

En la perspectiva del problema, el que toma la decisión aplica métodos cuantitativos para transformar el proceso de decisión lo más racional posible concentrándose en la definición y en la elaboración de la ecuación del problema a ser resuelto.

Definición del problema.

Cuáles son las posibles alternativas de solución al problema.

Cuál es la mejor alternativa de solución (elección)

La rama de investigación de operaciones (IO) proviene de la administración científica la cual agregó métodos matemáticos como tecnología computacional y una orientación más amplia.

La IO adopta el método científico como estructura para la solución de los problemas con fuerte énfasis en el juicio objetivo.

Las definiciones de la IO varían desde técnicas de las matemáticas específicas hasta el método científico en sí. En general, esas definiciones incluyen tres aspectos básicos comunes al enfoque de la IO a la toma de decisión administrativa.

1 Visión sistemática de los problemas que van a ser resueltos.

2 Uso del método científico en la resolución de problemas.

3 Utilización de técnicas específicas de estadística, probabilidad y modelos matemáticos para ayudar al que toma las decisiones a solucionar los problemas.

La IO enfoca el análisis de operaciones de un sistema y no solamente como un problema particular, la IO utiliza:

La probabilidad en el enfoque de la IO para decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

La estadística en sistematización y análisis de datos para obtener soluciones.

La matemática en la formulación de modelos cuantitativos. 1 2 3 La IO es “la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que involucran las operaciones de un sistema, a modo de proporcionar a los que controlan el sistema, soluciones óptimas para el problema en cuestión”.

Las matemáticas pretenden transformar en científico, racional y lógico el proceso de decisión en las organizaciones.

La metodología de la IO utiliza seis fases:

1. Formular el problema. Con el análisis del sistema y sus objetivos y las alternativas de acción.
2. Construir un modelo matemático, para representar el sistema. El modelo expresa el sistema el sistema como un conjunto de variables, de las cuales una por una por lo menos, está sujeta a control.
3. Deducir una solución del modelo. La solución óptima de un modelo por medio del proceso analítico o del proceso numérico.
4. Probar el modelo y la solución del modelo. Construir el modelo que represente la realidad y que debe ser capaz de prever con exactitud el efecto de los cambios en el sistema y la eficiencia general del sistema.
5. Establecer control sobre la solución. La solución de un modelo será adecuado mientras las variables incontroladas conserven sus valores y las relaciones entre las variables se mantengan constantes.

6. Colocar la solución en funcionamiento (implementación). La solución necesita ser probada y transformada en una serie de procesos operacionales

Las principales técnicas de la IO son:

- Teoría de juegos
- Teoría de las colas
- Teoría de los grafos
- Programación lineal.
- Programación dinámica.
- Análisis estadístico y cálculo de probabilidad.

3.6 Teoría de la Calidad Total.

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber cómo dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

En la práctica, como lo refiere Richard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, "... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es".

Los diccionarios nos brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que encontramos en el Pequeño Larousse Ilustrado nos dice que Calidad es la cualidad de una cosa. Otra acepción recogida del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado.

Evolución de la Calidad. De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución:

1. Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
2. Control Estadístico de procesos.
3. Control Total de Calidad o Calidad Total.

La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el Control Estadístico permitieron ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; sin embargo se advirtió que si bien este método mejoraba tremendamente los resultados de la empresa resultaban insuficientes para enfrentar la creciente competitividad.

Es así como nace el Control Total de Calidad y la idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

3.7 Teoría de Sistemas.

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Ludwig von Bertalanffy fue el primer expositor de la teoría general de sistemas, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, con ello no se pretende solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Esta teoría no pretende buscar analogías entre las ciencias, trata de evitar la superficialidad científica que las ha estancado, un ejemplo muy claro es la extrapolación que existe dentro de estas disciplinas.

Modelos de la teoría general de sistemas Esta teoría está basada en tres premisas básicas y en dos tipos de aportes. Las tres premisas básicas son las siguientes: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura.

En la primera premisa cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece.

La segunda premisa es importante porque presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema.

La tercer premisa, hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas (gerencias, departamentos, áreas, divisiones) que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre.

El enfoque de sistemas en administración El enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwing Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente, todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Fue en 1954, cuando Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

Puede definirse un sistema como "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado".

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento (figura 2)

- Entradas o insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- Procesamiento: es la transformación de los insumos.
- Salidas o producto: es el resultado del proceso.
- Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Gráficamente, una empresa vista como sistema se representa de la siguiente manera: Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc.

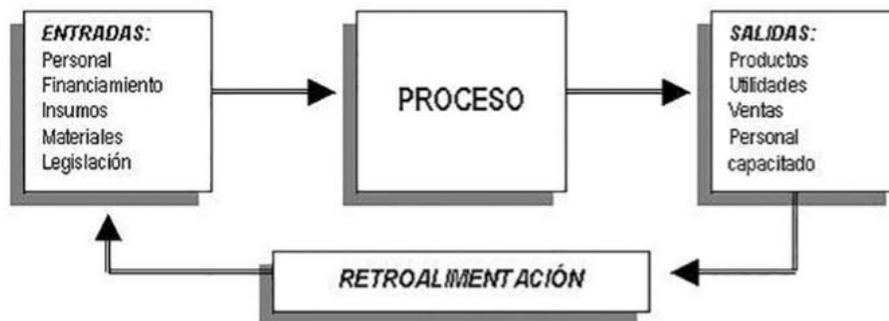


Figura 2

De igual forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande, comúnmente llamado macrosistema o suprasistema. Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macrosistema vegetal, éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente

Unidad 4

Proceso administrativo

4.1 Fases del proceso administrativo

El estudio de las funciones de una empresa ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revolucionó la administración.

La importancia de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control es la versión más aceptada actualmente de la propuesta realizada por Henry Fayol, misma que conserva su vigencia como una de las concepciones clave de la administración.

El proceso administrativo está formado por los siguientes pasos (figura 3)



Figura 3

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y es una actividad mental, podemos decir que los seres humanos somos planificadores por naturaleza ya que siempre estamos pensando en lo que haremos en un determinado tiempo futuro, de manera constante e inconsciente estamos planeando lo que haremos cuando termine la clase, cuando salga de la escuela, cuando vaya a visitar a mi amigo (a) en su casa, a donde iremos de paseo el fin de semana, etc. Así como la vida personal requiere de la planeación, la vida profesional también exige definir lo que se quiere y ponerse a trabajar para lograrlo.

4.2 Planeación.

Concepto de Planeación: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización” (Reyes, 2010)

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre los diversos cursos de acción futuros”. Harold Knootz y Heinz Weihrich.

La planeación formal tiene dos características:

- Es un compromiso aceptado
- Aplicación de una metodología definida.

Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Qué debemos hacer para lograrlo? Planear es dar respuesta a las preguntas mencionadas anteriormente, para lo cual es necesario conocer la situación presente por la que atraviesa la organización (problemática) los recursos con los que cuenta (humanos, financieros y técnicos) y las limitaciones existentes (falta de tiempo, de información, de recursos, etc.), por otro lado requiere plantearse el futuro deseado estableciendo por escrito aquello que se desea lograr y la selección de los medios para lograrlo, esto es los objetivos.

Una planeación eficaz tiene las siguientes características:

- Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica.
- Está basado en recursos y limitaciones conocidos.
- Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y su aplicación
- Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse.

La planeación es importante porque nos permite:

- Establecer a través de la misión y la visión de la empresa hacia donde nos dirigimos con las acciones que pretendemos emprender.
- Lograr un uso óptimo de los recursos con los que se cuenta para ser más productivos.
- Disminuir el alto nivel de incertidumbre del medio ambiente donde se desenvolverá nuestra empresa y adaptarse a las condiciones cambiantes de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, culturales, etc.
- Desarrollar estrategias frente a la competencia.
- Tener iniciativa y creatividad ante las situaciones de cambio.
- Integrar todas las decisiones de la organización.

4.3 Organización.

Esta etapa del proceso administrativo consiste en decidir que recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas así como clarificar autoridad y responsabilidad.

Cuando se utiliza la palabra “organización”, lo hacemos en dos sentidos; el primero cuando nos referimos a una empresa o grupo funcional, por ejemplo un negocio, un hospital, una empresa gubernamental o un equipo de béisbol. En el segundo sentido se aplica a el proceso de organizar, es decir, la forma en que se dispone del trabajo y se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.

Definición Organizar es:

- “La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”, Agustín Reyes Ponce.
- “Establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”, (Terry, 2010)
- Organizar una empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en ella para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.

El objeto de la organización consiste en hacer que cada uno de los miembros de la empresa conozca las actividades que va a ejecutar.

Cuando la asignación de funciones es definida, el logro de los objetivos es más eficiente ya que no existen dudas acerca del trabajo que se debe realizar, se eliminan las malas interpretaciones acerca de quién es la persona que va a hacer algo, incluso se pueden fijar las relaciones de trabajo que las personas tendrán dentro de la empresa.

Así cada individuo puede obtener información acerca del lugar en donde debe desempeñar sus funciones, puede conocer sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión y también, con sus subordinados de quienes puede depender para la ejecución de las actividades.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles;

- Primero, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales.
- Segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos.

De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Características a tener en cuenta al estructurar la organización:

1. **Carácter específico:** La estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.

2. **Carácter dinámico:** Toda buena organización se desarrolla y permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.

3. **Carácter humano:** Al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales rígidas, constituidas por seres rectangulares.

4. **El ascenso en la organización:** Los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

5. Orientación hacia los objetivos organizacionales: Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

6. Asignación de responsabilidades: Para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

7. Unidad de mando: Ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

La mayoría de los autores manejan los términos organización formal, que atribuyen a la estructura intencional de relaciones de trabajo establecidos por la dirección o gerencia de la empresa para lograr sus objetivos y por otro lado establecen la existencia de una organización informal, cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales de amistad, que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, pero que se producen en forma espontánea debido a la necesidad de afecto de los individuos.

Las herramientas más importantes cuando pretendemos organizar una empresa son:

1. El organigrama.
2. Departamentalización.

El organigrama es una gráfica que representa la estructura formal de una empresa. Recibe diversos nombres como cartas de organización, organigramas u organogramas, Gómez Ceja lo define como: “Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

Estos organigramas nos ayudan en la tarea de identificar y relacionar las diferentes partes de las organizaciones.

Pasos para elaborar un organigrama.

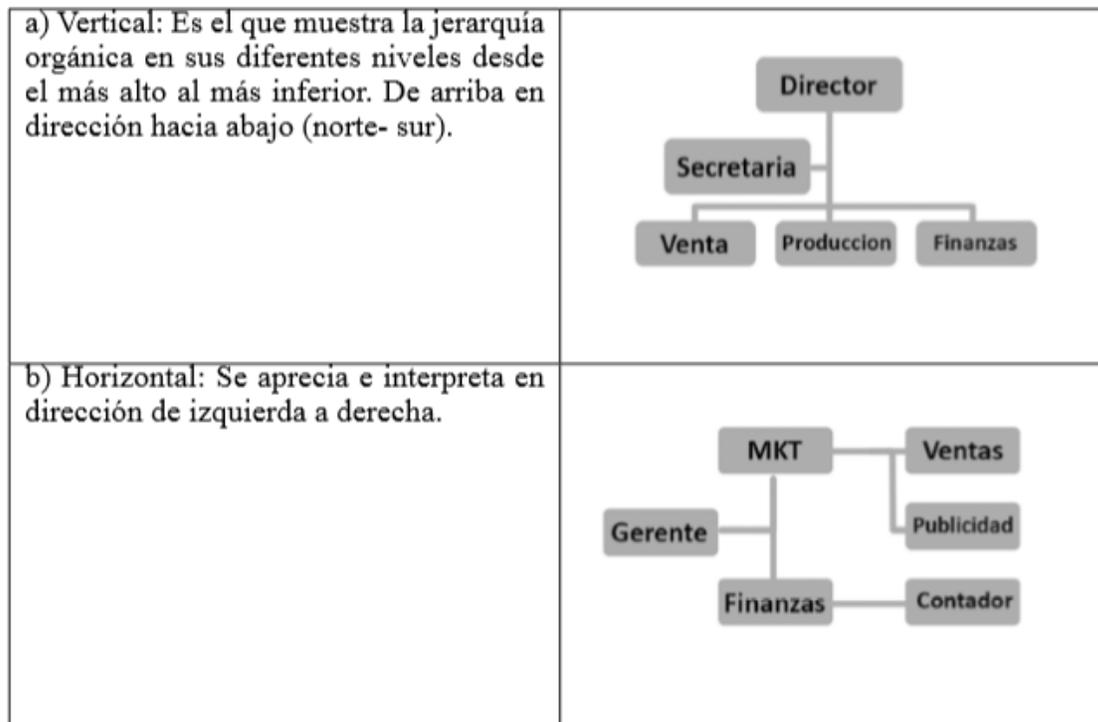
- Elaborar una lista de funciones y sub funciones probables.
- Compararla con una lista de comprobación.
- Preparar cuadros o plantillas.
- Confeccionar el organigrama.

Contenido. Todos los organigramas deben contener los siguientes datos: Título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre de quien lo elaboró, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

La departamentalización consiste en determinar la cantidad y tipo de departamentos con los que contará la empresa, dependiendo principalmente del recurso financiero.

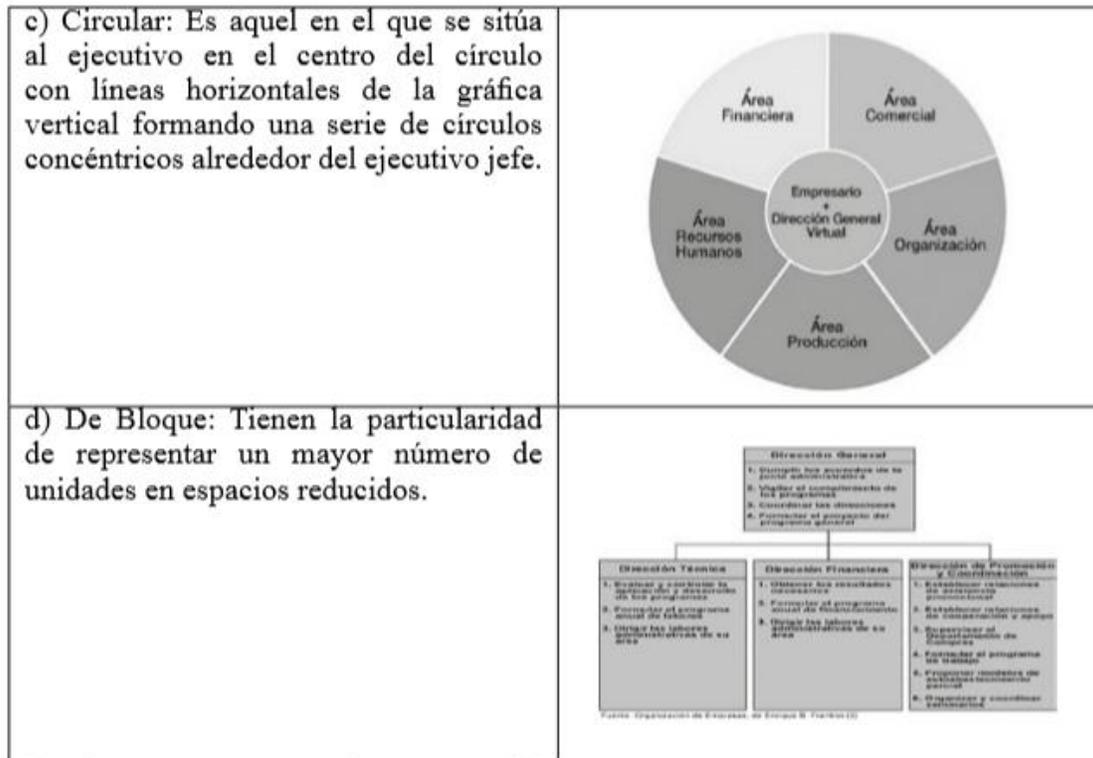
Tipos de organigramas (Figura 4 y 5)

Figura 4



A
v.

Figura 5



Los métodos más comúnmente utilizados para realizar el agrupamiento del trabajo en departamentos o funciones son los siguientes:

a) Funcional: Se realiza de acuerdo a las actividades principales del organismo como son producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Generalmente se utiliza a niveles altos de la organización.

b) Por producto: Consiste en organizar las funciones alrededor de determinados productos o líneas de productos, en un supermercado tenemos abarrotes, lácteos, carnes, hogar, discos, libros, perfumería, etc.

c) Territorial o geográfica: Se divide el trabajo según las localidades o áreas geográficas que abarca la compañía, una casa comercializadora puede tener un representante de la zona sur, norte, centro, etc.

d) Por clientes: Las empresas crean departamentos para poder atender adecuadamente a sus clientes. En una tienda de ropa existe un departamento de caballeros, damas, niños, niñas, y bebés

e) Por equipos y procesos: Se refiere a las diversas etapas de fabricación de un producto, por ejemplo en una fábrica de zapatos: cortado, cocido, engomado, etc

4.4 Integración.

En esta parte del proceso administrativo se ejecuta o realiza todo aquello que se ha planeado y organizado.

Definición de Integración:

- Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” Agustín Reyes Ponce.

- “La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar planes” Munch Galindo y García Martínez.

“La materialización u objetivación de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los trabajadores”

Mier y Terán.

La importancia de esta función administrativa se encuentra en el hecho de que es la parte en donde se busca proveer permanentemente a la empresa de los recursos adecuados para su buen funcionamiento.

Estos recursos son los recursos humanos, financieros y materiales.

Los recursos humanos

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El recurso humano es decisivo para cualquier fase de la operación de las empresas. Por su naturaleza son los más complicados para su administración, ya que éstos a diferencia de los recursos materiales, se contratan y no se adquieren en propiedad, esto quiere decir que se basa en la buena disposición de las personas para trabajar a cambio de una remuneración económica. Lo más importante es contar con recursos humanos que sean los más apropiados para desempeñar los puestos de la estructura organizacional. Por esto es importante seguir los pasos del proceso de integración de personal, para asegurar que las personas que se integren al equipo de trabajo sean las más apropiadas.

Este proceso consta de los siguientes pasos:

- a) Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de las personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos ideales a ocupar un puesto vacante en ella, haciéndolos conocidos a la misma y despertando en ellos el interés necesario para participar las siguientes partes del proceso.
- b) Selección: Tiene como objetivo escoger de entre los diferentes candidatos, aquella persona que para el puesto vacante sea el más competente.
- c) Inducción: Su finalidad es articular y armonizar al nuevo empleado al grupo de trabajo al que pertenecerá, en la forma más rápida y adecuada posible.
- d) Contratación: Es la formalización de la relación laboral entre un patrón y un trabajador por medio de un documento llamado contrato de trabajo.
- e) Desarrollo: Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene para obtener la máxima realización posible, tanto en el aspecto de la productividad para la empresa, como de logros personales para cada individuo.

Los recursos financieros.

La administración financiera consiste en obtener de manera oportuna y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada departamento de la empresa con el propósito de que las tareas se lleven a cabo de la manera más correcta posible, se eleve la eficiencia y eficacia de las operaciones y de esta manera se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios. En pocas palabras los recursos financieros son aquellos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades.

La planeación de la administración financiera abarca básicamente el estudio de las fuentes de financiamiento de la empresa, esto es, de donde la empresa logrará obtener las cantidades de dinero necesarias para poder trabajar adecuadamente, el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo o circulante. Una empresa cuenta con varios medios de financiamiento, a corto plazo pueden ser proveedores, préstamos directos y descuentos; a largo plazo acciones, bonos, reinversión de utilidades, venta de activo fijo e hipotecas.

Un ejemplo sencillo de esto es como cuando deseas ir al cine con tus amigos pero no tienes dinero, lo que necesitas buscar es cómo conseguirlo y estudias tus posibles opciones, le pides a tu mamá, a tu papá, pides prestado a un amigo o bien trabajas para conseguirlo, una vez que lo obtuviste piensas como gastarlo, la entrada al cine, palomitas, refresco o un chocolate, y al final logras tu objetivo que es divertirte. Así la empresa busca donde obtener esos recursos, los utiliza de la mejor manera posible y logra sus objetivos.

Los recursos materiales La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la calidad y cantidad requeridas, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia de las operaciones.

Las funciones más importantes de la administración de recursos materiales son las siguientes:

1) Planeación de bienes y servicios: Consiste en prever las necesidades actuales y futuras de bienes y servicios de la empresa, desde un escritorio, maquinaria, instalaciones, luz, teléfono, agua, etc. Aquí te preguntas ¿qué es necesario?

2) Investigación y análisis: El principal objetivo de esta función es el conocimiento de las cualidades y cantidades de los bienes y servicios existentes en el mercado, su localización, etc. Se investiga las características y los antecedentes de los proveedores, se evalúan las alternativas y se seleccionan las más convenientes. La pregunta es ¿En dónde y cómo comprar aquello que es necesario?

3) Formalización: Se refiere a la concretización de la decisión y constituye el compromiso legal que se genera entre la empresa y los proveedores. Esto es realizar la compra y un contrato de compra-venta para protegerse de posibles problemas, incluyendo las garantías.

4) Supervisión: Su propósito es procurar que los bienes y servicios se entreguen o se presten en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas, con las cualidades requeridas y en las cantidades solicitadas. Vigilar que el contrato de compra-venta se lleve a cabo sin mayores problemas.

5) Almacenamiento y control de inventarios: Consiste en planear, organizar y controlar la recepción, almacenamiento, envíos y registro de los bienes adquiridos por la empresa, abarcando las funciones de recepción, almacenamiento, despacho y registro. Los bienes deben permanecer dentro de la empresa y ser útiles a ella.

Los recursos técnicos o tecnológicos.

Los recursos técnicos son los procedimientos y las formas de hacer las cosas dentro de la empresa, esto es las diferentes maneras en que los recursos humanos, financieros y materiales se relacionan entre sí para lograr los objetivos de la empresa. Dentro de estos se encuentran los procesos de producción y administración principalmente, aunque en los

últimos años han tomado importancia los de carácter informático o sea aquellos que se refieren al manejo de la información dentro de la empresa.

4.5 Dirección.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y motivación. Esta fase es importante ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, además de que una dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad ya que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Lograr que el personal coopere para alcanzar una meta común es la tarea de dirigir, por esto es importante tener perfectamente claro lo que significa ser líder o tener liderazgo. Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, se define también como el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

- Liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: la dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía , el jefe de un departamento, el promotor de una causa social el presidente de un partido político, el maestro de un salón de clase, el coordinador de un comité dentro de la organización, etc.
- Líder es la persona que posee la habilidad del liderazgo y logra generar el cambio más eficaz en el desempeño del grupo.

Existen diferentes tipos de líder que son el democrático, el autocrático y el “dejar hacer”. Sin embargo ser líder no depende solamente de la persona que conduce sino de tres condiciones simultáneas: la personalidad del que dirige, la tarea que se desempeña y la madurez de los subalternos. Como las tres condiciones nunca son iguales, sino que se requiere

diagnosticarlas para cada caso específico, se desarrolló la idea del liderazgo situacional, los líderes tienen cuatro tipos de destrezas:

1. Atención mediante la visión: Esto significa ser capaz de captar la atención de los demás a través de una visión o serie de intenciones relacionadas con la misión, metas o dirección.
2. Significado mediante la comunicación: Esta aptitud implica el control del significado. Para que otros capten sus ideales y se adhieran a ellos, los líderes deben saber comunicar su visión.
3. Confianza mediante el posicionamiento: Es decir el control de la confianza. Ésta es esencial en todas las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la credibilidad.
4. Despliegue del yo: Esta cuarta aptitud se refiere al control de sí mismo, es decir, al conocimiento de las habilidades propias y su uso eficaz.

El administrador debe ser un líder y como tal utiliza tres mecanismos para ejercer su papel de dirigir a los demás: la autoridad, el poder y la influencia. Definiremos influencia como las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. El poder lo podemos entender como la capacidad de ejercer influencia. Tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos.

La autoridad formal es un tipo de poder. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. La autoridad está relacionada con la posición que se ocupa y no con la persona que la desempeña. No puede haber personas de autoridad sino personas a las que se les asigna autoridad, por lo que se presentan de cuatro formas: autoridad de línea y staff, autoridad formal e informal.

La autoridad de línea es la que tiene un administrador para dirigir las acciones de un subalterno y la staff es la que existe para apoyar, asesorar y ayudar a los departamentos de línea para el logro de los objetivos. La autoridad formal es la legalmente establecida por la organización para un determinado puesto en su estructura, a donde se asignan ciertas tareas y responsabilidades, la autoridad informal en cambio, es la autoridad natural que poseen ciertas personas en la organización sin un puesto legalmente definido.

Las organizaciones han comprendido que el factor del liderazgo es particularmente importante por su efecto sobre el logro de los resultados, sin embargo uno de los temas clave en la dirección es cómo lograr el compromiso del personal con la organización, la respuesta está en la motivación.

Motivación es lo que nos mueve a actuar, es el móvil de nuestras acciones. La motivación que le corresponde al jefe promover se denomina extrínseca, mientras que la que cada persona desarrolla independientemente de los demás se denomina intrínseca. Quien dirige debe procurar que las personas que selecciona posean motivaciones que las impulse a fijarse metas, mejorarse y comprometerse, independientemente de quien los supervise. Un buen administrador se rodea de personas con motivaciones intrínsecas y promueve las extrínsecas. La comunicación se convertirá en este caso en el enlace perfecto para el liderazgo y la motivación, ya que no pueden existir los líderes que puedan motivar a su personal sin una comunicación efectiva. Es importante señalar que el éxito de una organización puede estar basado en el proceso de comunicación que la empresa adopte.

La comunicación se puede definir como la transmisión de ideas, información, conocimiento o emociones por medio de símbolos de una persona a otra. Las empresas no pueden existir sin comunicación.

4.6 Control.

La quinta fase del proceso administrativo se llama control, al igual que las otras etapas que ya hemos estudiado, el control es muy importante ya que permite establecer medidas correctivas para lograr alcanzar los objetivos organizacionales con éxito, su aplicación es general, logra definir las causas de las desviaciones y lo que es más importante permite registrar las experiencias para que no nos sucedan en el futuro, lo que nos permite entonces importantes ahorros en nuestras inversiones de tiempo, dinero y esfuerzo. El control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas.

Según diferentes autores el control se define:

- “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas”. (George R. Terry).
- “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”. (Henry Fayol).
- “Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con un plan”. (Koontz & O’Donnell).
- “La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente”. (Robert C. Appleby).
- “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. (Robert B. Bucéele).

Proceso de control.

El proceso de control consta de cuatro pasos:

I.- Establecimiento de estándares y patrones. Los estándares son criterios de desempeño, se utilizan los objetivos establecidos en la etapa de planeación como base para determinarlos. Nos sirven para tener una base de comparación que nos permita saber si se está en el

camino correcto hacia la meta. Un ejemplo es determinar el número de unidades diarias que se deben de producir en una fábrica de cuadernos; supongamos que es de 2,000 unidades, este número nos servirá entonces para saber si se está produciendo la cantidad de producto necesaria para tener las utilidades esperadas.

2.- Medición del desempeño. Consiste en medir lo que realmente se ha hecho, siguiendo con el ejemplo anterior, sería llevar un calendario y contar el número de cuadernos que se han producido diariamente.

3.- Comparación contra lo realizado. En este paso se compara el estándar contra el desempeño; por ejemplo, si el estándar son los 2,000 cuadernos, el día lunes se produjeron 1,900, ¿se logró la meta?

4.- Corrección de las desviaciones. En este punto lo que se hace es buscar estrategias que nos permitan lograr los estándares, si es que no se lograron o mejorar el desempeño para mantenerlos o superarlos. Por ejemplo, si nos faltaron de producir 100 cuadernos, ¿qué podemos hacer?:

- Revisar el trabajo de las personas.
- Trabajar horas extra.
- Darle mantenimiento a la maquinaria.
- Motivar a los trabajadores, etc.

Tipos de control: Se identifican tres tipos de control administrativo:

- EL CONTROL PRELIMINAR
- EL CONCURRENTE
- LA RETROALIMENTACIÓN

El control preliminar

Tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada.

Las políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas se lleven a cabo suponen como medidas de control el establecimiento de un criterio de actuación, los manuales de organización son un ejemplo de control preliminar, dado que establecen la forma en que la organización debe desarrollar sus actividades y tareas: definen funciones, precisan responsabilidades, señalan límites, etc. son una manera de prevenir y evitar desviaciones de un plan deseado.

Una de las modalidades más importantes del control preliminar son los presupuestos, que no son otra cosa que un plan de acción que se expresa en términos numéricos y que comprende un período con el que puede compararse la actuación real.

Los presupuestos pueden clasificarse en dos grandes categorías presupuestos de operación y presupuestos financieros. Es importante no olvidar que todo presupuesto es una estimación deseada con la que se medirá el desempeño.

El control concurrente

Tiene lugar durante la fase de acción o de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran. El ejemplo más típico de esta modalidad es el establecimiento de un sistema de información administrativo.

El control de retroalimentación

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica usar información de los resultados para corregir posibles desviaciones futuras. Uno de los procedimientos más utilizados para el control de

retroalimentación son las auditorías, las cuales, tanto internas como externas, son uno de los medios de contar con una opinión objetiva e independiente para evaluar el desempeño o los logros de las actividades de la empresa.

4.7 Elaboración de una microempresa

Un motivo suficiente para emprender la carrera empresarial, surge en algunos casos por dominar un oficio, contar con una profesión, continuar una empresa familiar, hacer crecer un capital, identificar una oportunidad de negocio, dejar un patrimonio para los suyos o simplemente porque ha visto como otros han tenido éxito en empresa y busca hacer lo mismo.

En circunstancias más drásticas, puede ser por el hecho de haber perdido el empleo o no encontrar otro.

En realidad no importa la razón por la que se desea iniciar un negocio, lo importante es estar consciente de que la decisión de crear una empresa, implica un compromiso a un trabajo duro, con grandes esfuerzos y talento, guiados con una buena planeación, organización, integración, dirección y control como elementos clave para lograr el éxito en su empresa.

El empresario exitoso, tiene una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que le facilitan manejar acertadamente los diferentes problemas que se le presentan. El empresario puede apoyarse en asesores para iniciar un negocio pero es conveniente que previamente se adentre en los aspectos técnicos del mismo (aquello que tiene que ver con la naturaleza del negocio en sí, si es una taquería saber hacer los tacos por ejemplo); también necesita habilidades de relación, comunicación, negociación, manejo de conflictos y solución de problemas, entre las más importantes. Estas habilidades le permitirán tener relaciones exitosas con sus clientes, proveedores y sus empleados. Estas capacidades se desarrollan más fácilmente cuando el empresario tiene ciertos rasgos o características, como la seguridad en sí mismo, sociabilidad, claridad en sus propósitos y objetivos e interés por los demás, entre otras cosas.

4.8 Plan de negocios.

Abrir un negocio no es cualquier cosa. Se arriesga dinero, se dedica tiempo, trabajo, esfuerzo y en muchas ocasiones se requiere de la ayuda de otras personas.

Además, previo a la decisión de hacer el negocio es conveniente resolver una serie de preguntas respecto al mismo: ¿Qué producto o servicio venderé? ¿Será negocio? ¿Valdrá la pena? ¿Funcionará mi idea? ¿Cuánto dinero necesitaré? ¿Cuánto podré vender?

¿Qué equipo necesito? ¿En dónde y cuánto produciré? ¿Convendrá solo o un socio? ¿Necesitaré crédito? ¿Me constituyo como empresa o lo hago como persona física?, etcétera. Para resolver estas interrogantes respecto a la creación y operación de la microempresa, es necesario desarrollar un plan de negocios. Se deben tener claras las respuestas a las preguntas mencionadas para saber si es posible realizar el negocio, los primeros datos que se necesitan son: qué se va a vender y con cuánto dinero contamos para iniciar, de tal forma que estos dos datos nos indican la orientación de la nueva empresa; un plan de negocios práctico ayuda a conocer por adelantado si es conveniente o no crear la microempresa con base a su viabilidad y rentabilidad.

Un plan de negocios es un documento final que contiene información de la investigación de mercados, que son necesarias, que da forma, tamaño y orientación a la nueva empresa. En la elaboración de un plan de negocios se requiere de tiempo y esfuerzo, que facilite conocer el grado de riesgo que corre el empresario al formar una microempresa. Un buen plan nos permite ver por anticipación si el negocio es bueno o nos llevará a la quiebra.

Emprender un negocio sin éste plan, es como cruzar un puente peatonal con los ojos vendados y sin barandal. Cuántas veces hemos visto negocios que no llegan al primer año, cuando ya están ahí los anuncios “se traspasa”, “liquidación total”, “se renta”; porque las expectativas del propietario no se cumplieron y no solo no ganó, sino que hasta perdió su dinero. Seguramente en esos casos el plan de negocios no se realizó o le faltó información esencial.

Hasta para no invertir es útil el plan de negocios. El plan de negocios tiene mayor valor cuando el empresario dedica tiempo para hacerlo, organizarlo y analizarlo, él es quien le dará dirección contenido y alcance. Le servirá como guía, para ahorrarle tiempo y dinero en la formación y operación de su futura microempresa.

Elementos a considerar al elaborar un plan de negocios.

- El producto y el servicio. Un elemento del plan de negocios es la descripción de los productos y servicios que se pretenden ofrecer a los clientes, es decir, que se piensan introducir en el mercado. Una descripción adecuada incluye sus características y atributos básicos como la calidad, marca, tamaño, presentación, empaque, propiedades, apariencia, etiquetado, etc. La descripción del producto sirve para seleccionar los medios para fabricarlo, la calidad y la variedad de ingredientes requeridos, así como el tipo de empaque y presentación, con estos datos en parte se calculará el dinero requerido para iniciar y operar la microempresa. Todos los productos tienen un ciclo de vida con etapas bien diferenciadas como: gestación, crecimiento, maduración y declinación, por ejemplo de acuerdo a la moda y a las estaciones del año, las prendas cumplen un ciclo de vida y posteriormente pueden volver a surgir, por esta razón es conveniente identificar en qué etapa del ciclo de vida está el producto que se desea vender, para evitar abrir el negocio cuando el producto ya esté en declinación.
- El cliente. El producto o servicio necesariamente nos lleva al tipo de cliente, éste es una persona que puede o no comprar nuestro producto o servicio, según sus preferencias o su capacidad de compra, el producto o servicio que se ofrezca debe interesarle. La forma de conocer su interés por el producto o servicio es identificando sus gustos, preferencias, edad, nivel socioeconómico, costumbres, tradiciones, hábitos de consumo, etc. La venta del producto o servicio dependerá de sus necesidades e intereses y de la forma en que se lo hagamos llegar. Para conocer a nuestros posibles clientes y determinar las condiciones que favorecerán la venta de nuestro producto es necesario acercarnos a ellos con entrevistas o encuestas o la observación directa de su comportamiento en negocios similares al que se va a desarrollar.

- El área a abarcar. Existen empresas de muchos tamaños, su magnitud determina la cobertura, esto es, a qué cantidad de clientes se podrá atender y por lo tanto cuanto espero que se venda. Para ubicar al grupo de consumidores que con mayor certeza se interesarán en el producto o servicio, se deberán identificar las características comunes y estimar un volumen de compra de acuerdo a dicha población. Al estimar el número aproximado de posibles clientes en la zona en la que se piensa ubicar el negocio, se tendrá una idea del tamaño del mercado, tanto en área como en clientela. El área a abarcar es importante porque nos indica si existen clientes suficientes en la zona para el nuevo negocio.

- El precio. Existen dos formas de ponerle precio de venta a un producto o servicio. La primera es considerando los costos (que están asociados a la producción) y los gastos (que se refieren a la operación y administración del negocio) que implica su producción.

La segunda forma de establecer el precio de venta es a partir del precio que tiene el producto en el mercado, debiendo tener cuidado que este precio sea mayor que los gastos y costos del producto. Una vez que el producto o servicio ha pasado la etapa inicial de operación se podrá pensar en un ajuste a la baja o a la alza, dependiendo de cómo se esté vendiendo.

- Estrategias para captar clientes. El empresario deberá tener claro que el conjunto de factores favorables que diferencian su producto o servicio de sus competidores se le llama “ventaja competitiva”. Para poner en práctica una estrategia que ayude a sumar clientes al negocio, el empresario tendrá que generar una serie de ventajas competitivas, probarlas, validarlas y finalmente ponerlas en práctica. Siguiendo esos pasos podremos tener mayor seguridad de que el cliente apreciará dicha ventaja para su decisión de compra.

Las ventajas competitivas dan un valor agregado al cliente y estas pueden ser transmitidas directamente o con valor complementario al producto o servicio. Podemos decir que estos agregados para el consumidor son un “plus” que hace más atractiva la compra.

- Darle forma al negocio. Para darle forma al negocio se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Abastecimientos que se requieren: para operar cualquier negocio se requiere contar con insumos, materias primas y en caso de una empresa comercializadora mercancías.

2. Requerimiento de equipo: Un negocio requiere de la descripción de las etapas de producción o de la prestación del servicio con la finalidad de determinar cuáles de ellas se harán de forma manual y cuales requerirán de maquinaria y equipo. Esta elección dependerá también de los recursos disponibles, la inversión y las expectativas de ventas.

3. Ubicación del negocio: Si se tienen las dimensiones del equipo, maquinaria y mobiliario, se puede calcular entonces el espacio óptimo necesario para instalar la microempresa, además de hacer pruebas para lograr la mejor distribución de los mismos.

4. Operación: Antes de abrir un negocio es necesario dominar la operación, se debe practicar previo a la apertura para darle una buena imagen a los clientes y estandarizar las condiciones y tiempos requeridos en cada etapa del proceso de producción o prestación del servicio.

5. Contratación del personal: si se necesita una o varias personas es muy importante tener claro que actividades van a realizar y las habilidades con las que deben contar para realizarlas, así como el proceso que se llevará a cabo para la contratación y estimar el pago en sueldo y prestaciones. Se puede buscar candidatos por medio de anuncios, volantes, agencias o conocidos.

Bibliografía básica y complementaria:

- CHIAVENATO, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2005). Administración, Una Perspectiva global (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- REYES, A. (2010). Administración Moderna. México: Limusa.
- DON E., H., JACKSON, S. y SOLCUM, J. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias (9ª. ed.). México: Thomson Learning.
- TERRY, R., G. (2010). Principios de Administración. México: Patria.
- HERNÁNDEZ, S. (2008). Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- ALVEAR, C. (2010). Manual de Historia de la Cultura. México: Limusa.
- MUNCH, L., y GARCÍA, J. (2008). Fundamentos de Administración (7ª ed.). México: Trillas.
- HERNÁNDEZ, J., S. (2007). Introducción a la Administración (4ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- GESTIOPOLIS, Historia del pensamiento económico, Artículo.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no4/CicloPeI Griegosyescolasticos.htm>
- SLIDE SHARE, Historia de la administración, presentaciones.
- <http://www.slideshare.net/caminoverde/historia-de-la-administracion-1342584>
- Video de la Historia de la administración <https://www.youtube.com/watch?v=AQrpwo2Ipl0>
- TEOLOGIA E HISTORIA, Historia de la administración en las antiguas civilizaciones, Lectura. <http://csalazar.org/2007/10/17/historia-de-la-administracion-en-las-antiguas-civilizaciones-3/>
- Video ¿Qué es administración? <https://www.youtube.com/watch?v=sZKw0RvughA>

- EL PRISMA, Administración I, Cursos en línea
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptosbasicos/default2.asp
- COBACH SONORA, Reforma integral de la educación media superior, Administración I, PDF <http://cobachsonora.edu.mx/files/semestre5-2016/administracionI.pdf>
- Video Primeras teorías administrativas
<https://www.youtube.com/watch?v=F6PLGjLrBOW>
- PROMONEGOCIOS, proceso administrativo, Artículo.
<http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- Video proceso administrativo fases y etapas
<https://www.youtube.com/watch?v=PcuLdqG8QxE>