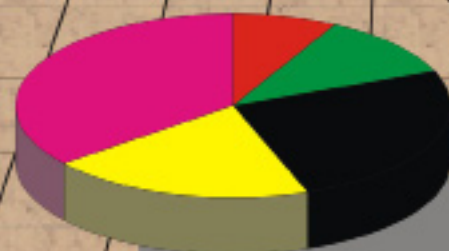


ADMINISTRACIÓN



Dr. Juan Ramírez Marín

Serie Verde

Temas Económicos

Junio de 2007

ADMINISTRACION
Derechos Reservados:

ISSN 1870 - 7262

Reserva. 04-2006-113014420000-102

La reproducción parcial o total de este libro, sin la autorización previa de la Cámara de Diputados, dará lugar a las sanciones previstas por la ley.

© Marzo de 2007

Presidente de la Cámara de Diputados

Dip. María Elena Álvarez Bernal

Junta de Coordinación Política**Presidente**

Dip. Emilio Gamboa Patrón

Integrantes

Dip. Héctor Larios Córdova

Dip. Javier González Garza

Dip. Gloria Lavara Mejía

Dip. Alejandro Chanona Burguete

Dip. Ricardo Cantú Garza

Dip. Miguel Ángel Jiménez Godínez

Dip. Aída Marina Arvizú Rivas

Secretario General

Dr. Guillermo Javier Haro Bélchez

Secretario de Servicios Parlamentarios

Lic. Emilio Suárez Licona

**Secretario de Servicios Administrativos
Y Financieros**

Lic. Rodolfo Noble San Román

**Director General del Centro de
Estudios de Derecho e
Investigaciones Parlamentarias**

Dr. Alfredo Salgado Loyo

Coordinación y Revisión Editorial

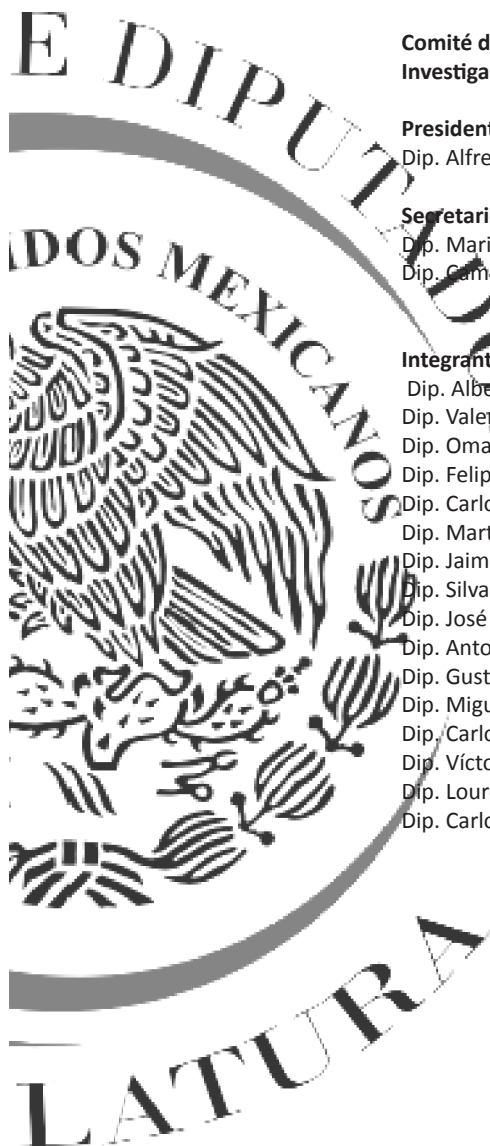
Lic. Luis Alfonso Camacho González

Lic. Gustavo Moreno Sánchez

Portada y Diseño Interior

Humberto Ayala López





Comité del Centro de Estudios de Derecho e Investigaciones Parlamentarias

Presidente

Dip. Alfredo Ríos Camarena

Secretarios

Dip. Mario Eduardo Moreno Álvarez

Dip. Camerino Eleazar Márquez Madrid

Integrantes

Dip. Alberto Amaro Corona

Dip. Valentina Valia Batres Guadarrama

Dip. Omar Antonio Borboa Becerra

Dip. Felipe Borrego Estrada

Dip. Carlos Chaurand Arzate

Dip. Martha Cecilia Díaz Gordillo

Dip. Jaime Espejel Lazcano

Dip. Silvano Garay Ulloa

Dip. José Jacques y Medina

Dip. Antonio Xavier López Adame

Dip. Gustavo Macías Zambrano

Dip. Miguel Ángel Monraz Ibarra

Dip. Carlos Alberto Navarro Sugich

Dip. Víctor Samuel Palma César

Dip. Lourdes Quiñones Canales

Dip. Carlos René Sánchez Gil

Índice**ADMINISTRACIÓN**

1. Introducción	11
2. Definiciones	12
3. Objetivos de la Administración	13
4. Características de la administración	14
5. Principios generales	15
6. Organización Militar	16
7. Revolución Industrial	18
8. Economistas Liberales	21
9. Empresa	23
9.1. Recursos básicos de la empresa	24
9.2. Funciones básicas de toda empresa	24
10. Evolución de la teoría administrativa	24
10.1. Administración moderna	32
10.2. Estado actual de la teoría administrativa	33
11. Proceso administrativo	33
11.1. Previsión	34
11.2. Planificación	35
11.3. Planificación Estratégica	38
11.4. Técnicas de Planificación	41
12. Organización	43
12.1. Principios de organización	43
12.2. Organigrama	44
12.3. Manuales Administrativos	46
13. Cultura Organizacional	46

14. Integración	47
15. Dirección	48
15.1. Motivación	48
15.2. Gerencia	50
15.3. Toma de Decisiones	51
15.4. Liderazgo	52
16. Comunicación	54
17. Elementos de la administración	55
18. Objetivo	56
19. Tipos de administración; principales enfoques	56
19.1. Enfoque de Sistemas	57
20. Escuela Matemática de Administración	58
21. Calidad Total	59
22. Modelo 7-S de McKinsey	60
23. Enfoque de Contingencias	61
24. Globalización	61
25. Control	62
25.1. El Proceso del Control	63
25.2. Tipos de Control	64
26. Propuestas	67
27. Bibliografía	70

Administración

1. Introducción

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración es un fenómeno relativamente reciente, que surge con la industrialización de Europa y EUA en los siglos XVIII y XIX.

La etimología de la palabra **administración** nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. La **Administración** se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Se aplica a todo tipo de organizaciones, pequeñas o grandes; lucrativas y no lucrativas; de industrias manufactureras, de servicio y gubernamentales; en tabernas y en expediciones de montaña. Consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Administrar es conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial, mediante **planeación, organización, dirección y control** de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. La administración profesional no se basa en la propiedad, sino en las habilidades que se obtienen por el conocimiento y la exploración.

La administración de empresas está constituida por cinco variables básicas: **Estructura, ambiente, tarea, personas y tecnología**. **No** existen empresas semejantes debido a que éstas tienen tamaño y estructura organizacional distintos.

El **proceso administrativo** comprende actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Una **organización** es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos, lo que significa que las organizaciones se planean y construyen para conseguir determinados objetivos.

2. Definiciones

Entre las muchas definiciones de **administración** tenemos:

Brook Adams: La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell: La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", propone la siguiente definición: "El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney: "La técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un

grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

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

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa".

Henry Fayol: dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

F. M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros. Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. El proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control."

La administración se ocupa del rendimiento; esto implica **eficacia** y **eficiencia**. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.

3. Objetivos de la Administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. **Eficacia:** cuando la empresa alcanza sus metas.

Eficiencia: cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos;

2. Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla;

Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos; busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. Dentro de la administración encontramos:

Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones con objeto de mantener un equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica de la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

4. Características de la administración

1. **Universalidad.** Hay fenómeno administrativo donde existe un organismo social, porque tiene siempre que haber coordinación sistemática de medios. Se puede decir que la administración es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos, es específica y distinta.

3. **Unidad temporal.** Aunque se distinguen etapas, fases y

elementos del fenómeno administrativo, es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin; se utiliza para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo: matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de cada empresa o grupo social. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

5. Principios generales

Fayol enumera 15 principios de administración:

- 1. División del trabajo:** Con el objeto de producir más y mejor con el mismo esfuerzo; trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Derecho de mandar y poder de hacerse obedecer; debe acompañarse de una recompensa o castigo, conocido como responsabilidad

3. **Disciplina:** Es obediencia hacia la empresa y se logra gracias a:
 - a) Buenos jefes en todos los grados.
 - b) Juntas más claras y equitativas
 - c) Sanciones correctamente aplicadas.
4. **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean **conflictos**.
5. **Unidad de dirección:** La dirección de los **programas** debe estar a cargo y ser implantada por un solo jefe.
6. **Subordinación** de intereses particulares al interés general.
7. **Remuneración:** El pago a los empleados debe ser equitativo para ambas partes, y dependerá de la calidad; hasta hoy es un problema no resuelto.
8. **Centralización:** Su objetivo es lograr la utilización del 100% de las facultades de los empleados.
9. **Jerarquía:** Organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
10. **Orden:** El personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades.
11. **Equidad:** Requiere sensatez, bondad y mucha experiencia; se refiere a la igualdad del personal.
12. **Estabilidad:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después, si así se requiere, cambiarlo de lugar. Nunca antes.
13. **Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
14. **Unión de personal:** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.
15. **Ejecución inmediata:** Toda situación buena o mala se debe resolver a la brevedad posible.

6. Organización Militar

Ha influido en el desarrollo de las teorías de administración. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización de los ejércitos de la Antigüedad. El principio de **unidad de mando**, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo central de todas las organizaciones militares.

La **escala jerárquica**, es decir, niveles de mando de acuerdo con

el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es otro elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones. La ampliación gradual de esa escala de mando trajo una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización. Todavía en la época de Napoleón, el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla. Sin embargo, en batallas mayores, el comando de las operaciones exigió una planeación y control centralizados paralelos a operaciones descentralizadas. Se pasó así a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de **jerarquía** militar es tan antiguo como la guerra; existió siempre la necesidad de un estado mayor. Sin embargo, el cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, El Grande, quien para aumentar la eficiencia de su ejército, realizó algunas innovaciones. Con ayuda del general Scharnhorst creó un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar.

Los oficiales de línea y de asesoría trabajaban independientemente (separación entre planeamiento y ejecución de operaciones de guerra). Los oficiales formados en el estado-mayor eran transferidos a posiciones de comando (línea) y nuevamente al estado-mayor, lo que les aseguraba una intensa vivencia y experiencia en las funciones de gabinete-campo-gabinete. Otra contribución militar es el principio de dirección, mediante el cual todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que él debe hacer. Resalta Mooney que Napoleón, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y cerciorarse de que la habían comprendido perfectamente, ya que estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente.

Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado, sugiriendo cómo administrar los ejércitos en tiempos de guerra. Inspirador de muchos teóricos de la administración, quienes se basaron en sus ideas sobre organización y estrategia militares para adoptarlas al campo industrial. Consideraba la disciplina como base de una buena organización; toda organización requiere de un cuidadoso

planeamiento, donde las decisiones deben ser científicas y no intuitivas; se deben basar en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear en forma tal que pueda minimizarla.

7. Revolución Industrial

Con la invención de la máquina a vapor (1766), por **James Watt** y su aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo provocó en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que resultaron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. La Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se extendió rápidamente por todo el mundo occidental. Para Burns la Revolución Industrial se puede dividir en dos épocas:

1780-1860. 1a. Revolución Industrial o revolución del carbón y del hierro.

1860-1914. 2a. Revolución Industrial o revolución del acero y la electricidad.

Burns asegura que la Revolución Industrial alcanzó todo su empuje en el siglo XIX, como una bola de nieve en aceleración creciente, con cuatro fases:

Mecanización de la industria y de la agricultura (finales del siglo XVIII); surgimiento de la máquina de hilar (inventada por el inglés Hargreaves en 1767), del telar hidráulico (Arkwright en 1769), del telar mecánico (Cartwright en 1785), de la máquina de extracción de la semilla del algodón (Whitney en 1792). Eran máquinas grandes y pesadas pero con increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción.¹

Aplicación de la fuerza motriz a la industria. La fuerza del vapor descubierta por Denis Papin (siglo XVII), tuvo aplicación hasta 1776, cuando Watt inventó la máquina de vapor, con lo que se inició la transformación de talleres en fábricas.

Desarrollo del sistema fabril. El artesano y su pequeño taller desaparecen, para dar lugar al obrero de las fábricas y la división del trabajo. La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las

¹Por ejemplo, la máquina de extracción de semilla de algodón tenía una capacidad para 1,000 libras de algodón, mientras que, en el mismo tiempo, un esclavo conseguía sólo 5.

proximidades de las fábricas provocó el crecimiento de las ciudades.

Desarrollo del transporte y comunicaciones. La navegación a vapor (Robert Fulton en 1807), en los EUA; luego las ruedas propulsoras fueron substituidas por hélices. La locomotora a vapor, perfeccionada por Stephenson; la primera carrilera en Inglaterra (1825) y posteriormente en los EUA (1829). Morse inventa el telégrafo eléctrico (1835); surge la estampilla postal en Inglaterra (1840), Graham Bell inventa el teléfono (1876).

A partir de 1860, la Revolución Industrial entró en una nueva fase, la llamada 2a. Revolución Industrial, provocada por tres acontecimientos importantes:

Desarrollo del nuevo proceso de fabricación del acero (1856);
perfeccionamiento del dínamo (1873);
invención del motor de combustión interna (1873) por Daimler.
Para Burns las principales características de la 2a. Revolución Industrial fueron:
sustitución del hierro por acero, como material industrial básico;
sustitución del vapor por electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía;
desarrollo de la maquinaria automática y un alto grado de especialización del trabajo;
creciente dominio de la industria por parte de la ciencia y la tecnología;

Desde 1880, Daimler y Benz construyen automóviles en Alemania, Dunlop perfecciona el neumático en 1888 y Henry Ford, en 1909, inicia la producción de su modelo "T" en los EUA. En 1906, Santos Dumont hace la primera experiencia con el avión. Se desarrollan nuevas formas de organización capitalista: Las compañías de socios solidarios, típicas de la organización comercial, cuyo capital provenía de los lucros obtenidos (capitalismo industrial), y tomaban parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al capitalismo financiero, que tiene cinco características principales:

Dominación de la industria por las inversiones bancarias e instituciones de crédito, como el caso de la United States Steel Corporation, en 1901, por la J. P. Morgan & Co.

Formación de inmensas acumulaciones de capital provenientes

de monopolios y fusiones de empresas.

Separación de la propiedad particular y la dirección de las empresas.

Desarrollo de las "holding companies".

Expansión de la industrialización hasta Europa Central y Oriental y hasta el Extremo Oriente.

En 1865, John D. Rockefeller funda la Standard Oil. Alrededor de 1889 el capital de General Electric y de Westinghouse Electric ya sobrepasaba los 40 millones de dólares en cada una. En 1890, Carnegie forma el monopolio del acero, sobrepasando la producción de toda Inglaterra; Swift y Armour el monopolio de las conservas; Guggenheim el del cobre y Mello el del aluminio.

La producción artesanal, donde los obreros estaban organizados en corporaciones regidas por estatutos y todos se conocían; el aprendiz, para pasar a artesano o maestro, tenía que producir una obra perfecta delante de un jurado y de los síndicos, máximas autoridades de la corporación, pasó rápidamente al régimen de producción mediante máquinas.

Los propietarios de talleres que no estaban en condiciones financieras de adquirir máquinas y sistematizar su producción, fueron obligados, por la competencia, a trabajar para quienes poseían la maquinaria necesaria. El fenómeno de la maquinización de los talleres, -rápida e intensa,- provocó una serie de fusiones de pequeños talleres, que paulatinamente fueron creciendo y transformándose en fábricas.

Tal crecimiento fue acelerado por la disminución de los costos de producción, que propició competencia de precios y una ampliación del mercado consumidor. Eso a su vez, aumentó la demanda de la producción.

Con el aumento de los mercados, las fábricas necesitaron grandes contingentes humanos. La mecanización obligó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por tareas semiautomatizadas y repetitivas, que personas sin ninguna calificación podían ejecutar con facilidad y enorme simplicidad de control.

Grandes contingentes de trabajadores empezaron a operar juntos, en jornadas diarias de hasta 12-13 horas, bajo condiciones peligrosas e insalubres, que provocaban accidentes y enfermedades en gran escala, con salarios insuficientes para cubrir sus necesidades.

Al tiempo que ocurría la intensa migración de mano de obra del campo a las ciudades, donde estaban los centros industriales, crecía aceleradamente la urbanización, sin ninguna planeación. Mientras se consolida el capitalismo, crece una nueva clase social: el proletariado.

A pesar del bajo nivel de vida, la promiscuidad en las fábricas y los riesgos de graves accidentes, el largo período de trabajo en conjunto permitía una relación más estrecha entre los trabajadores y una creciente toma de conciencia respecto a la precariedad de sus condiciones de vida, trabajo y la intensa explotación de que eran víctimas. Las primeras tensiones entre obreros y los propietarios no tardaron en aparecer. En 1802, el gobierno inglés expidió una ley protegiendo la salud de los trabajadores en las industrias textiles. La fiscalización del cumplimiento de esa ley era voluntaria por parte de los pastores protestantes y de los jueces locales.

8. Economistas Liberales

A partir del siglo XVII, se desarrollan en Europa, diversas teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales (micro-económicos), basadas en datos empíricos, experiencia y tradiciones comerciales. Al finalizar el siglo XVIII, los economistas clásicos lograron la aceptación de sus teorías. Las ideas liberales surgen del derecho natural: el orden natural es perfecto. Los bienes naturales, sociales y económicos son los que poseen carácter eterno. Los derechos económicos humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda la colectividad.

Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, ya que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional. Postulan la **libre competencia**.

El creador de la Escuela Clásica de la Economía, **Adam Smith**, visualizó algunos fundamentos de la administración. El principio de la especialización y el de la división del trabajo aparecen en su libro *De la riqueza de las Naciones* (1776), donde expone el estudio de tiempos y de movimientos que más tarde Taylor y Gilbreth desarrollarían como base de la administración científica en los EUA. Smith insistió en la importancia de la planeación y la organización como funciones

de la administración. El buen administrador debe preservar el orden, la economía y la atención, sin descuidar los aspectos de control y remuneración de los trabajadores.

James Mill en su libro *Elementos de Economía Política* (1826), sugirió una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio para incrementar la producción industrial.

En 1817, **David Ricardo** y en 1820, **Thomas Robert Malthus**, publican respectivamente sus *Principios de Economía Política*. En 1835, **Samuel P. Newman**, en su libro *Elementos de la Economía Política*, escribe que el administrador debe poseer una síntesis de diversas cualidades:

- ☐ Capacidad de prever y calcular, para que sus planes estén fundamentados;
- ☐ Perseverancia y constancia de propósitos al ejecutar sus planes;
- ☐ Discreción y decisión de carácter para poder entender y dirigir los esfuerzos de los demás;
- ☐ Conocimiento, tanto del mundo, como de los detalles de los empleos y empresas particulares, para poder dirigir la producción.

John Stuart Mill publicó también *Principios de Economía Política*, donde propone un concepto de control básicamente orientado hacia el problema de cómo evitar hurtos en las empresas.

El socialismo y el sindicalismo, obligaron al capitalismo del siglo XX a dirigirse por el camino del máximo avance posible de todos los factores de producción. Surgen los primeros esfuerzos realizados por las empresas capitalistas para la implantación de métodos y procesos de racionalización del trabajo.

La teoría clásica de la **administración** fue desarrollada por el francés **Henri Fayol**, aproximadamente en **1916**. La teoría en boga era la de **Taylor** en los EUA, caracterizada por el énfasis en la tarea realizada por el operario. Fayol en cambio, dio énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo con Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Por el contrario, Fayol parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en

todas las partes involucradas (órganos o personas). Señala que toda empresa puede ser dividida en grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios;
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio;
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

9. Empresa.

Entidad económica de carácter público o privado, integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, que se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, puede buscar o no lucro.

El **mercado** es un conjunto de consumidores potenciales y proveedores de satisfacción, es donde se encuentran las necesidades y los productos, por lo cual la empresa debe orientarse hacia la necesidad. La relación producto - necesidad o empresa - consumidor, indica que la coherencia entre el producto y el mercado es uno de los principales factores para el éxito de la empresa.

Hay muchos ángulos para definir las **finalidades** de una **empresa** según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad
- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados

Sin embargo, cada una de las propuestas anteriores, podría llevar al fracaso, pues la **finalidad principal** de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones,

obviamente iría al fracaso.

Dado que la coherencia producto - mercado de la empresa es dinámica, se requiere una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

9.1. Recursos básicos de la empresa

- **Materiales:** todos los bienes tangibles, tales como edificios, maquinaria, insumos, etc.
- **Financieros:** recurso monetario con el que la empresa funcionará.
- **Humanos:** todo el personal que labora en la empresa. Es el elemento más importante de la organización.

Técnico-Administrativos: el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una empresa: el sistema de contabilidad, técnicas de inducción, técnicas de evaluación del desempeño, etc.

9.2. Funciones básicas de toda empresa

- Recursos Humanos: recluta, selecciona, contrata e induce al personal que ingresa a la empresa.
- Producción: dónde se lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos.

Mercadotecnia: lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.

Finanzas: lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.

Administración: lleva a cabo las funciones de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa.

10. Evolución de la teoría administrativa

Administración científica. Surgió por la necesidad de elevar

la productividad, utilizando métodos científicos como observación y medición. En la primera mitad del siglo XX, en especial en EUA, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era la eficiencia de los trabajadores.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).² Su principal obra, *Principles of Scientific Management* (1911); defendió sus ideas ante un comité de la Cámara de Representantes de EUA, que pensaban, junto con los líderes de los trabajadores, que conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores. Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos.

Planeación; sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

Preparación; seleccionar científicamente a los trabajadores, de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además se deben preparar las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

Control; para certificar que el trabajo se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.

Ejecución; distribuir las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Se han llamado **tiempos y movimientos**, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

²Nació en Filadelfia, EUA. Renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. En 1878, ingresó a la *Midvale Steel Company*, de Filadelfia, donde ascendió al puesto de ingeniero en jefe, después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se ó como ingeniero consultor.

Taylor sostenía que estos principios requerían una "revolución total de la mentalidad" de obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner empeño en elevar la producción y al hacerlo, las utilidades aumentarían. En pocas palabras, tanto obreros como patrones tienen el mismo interés en elevar la productividad.

Fundamentó su administración en estudios de tiempo de la línea de producción de los trabajadores siderúrgicos. Separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador. Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, para obtener un mejor sueldo (sistema de tasas diferenciales).

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos para algunos trabajadores, otros muchos empezaron a oponerse, por temor a que trabajar más y a mayor velocidad conduciría a recortes de personal. Además, algunos gerentes explotaron a los trabajadores. En consecuencia aumentó el número de sindicalizados y la suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero – patronales durante muchos decenios.

Henry L. Gantt (1861 – 1919). Ingeniero mecánico, se unió a Taylor en la *Midvale Steel Company* en 1887. Lo acompañó en diversos trabajos hasta 1901, cuando formó su propia empresa de consultoría. Abandonó el sistema de tasas diferenciales y a cambio, propuso que cada trabajador que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, el supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la cuota diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo. El avance de cada trabajador era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de una gráfica, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestros días. Sentó las bases

de dos instrumentos para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de EUA. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

Frank y William Gilbreth. Los esposos Frank y William Gilbreth también ayudaron vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor.³ Frank contó con la ayuda y respaldo de su esposa William, una de las primeras psicólogas industriales.⁴ Después de la repentina muerte de su esposo en 1924, se hizo cargo de la consultoría y fue aclamada como la "primera dama de la administración" durante toda su larga vida, que terminó en 1972, a los 93 años.

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micro-cronómetro que colocaban en el campo de estudio que estaban fotografiando, y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento, para identificar y eliminar movimientos inútiles que no se percibían a simple vista. Diseñaron un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales que ellos llamaron therbligs, que les permitió analizar con mayor precisión los movimientos de cualquier obrero.

Resulta interesante que llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento sino, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

Henry Fayol (18441 – 1925). Francés fundador de la **escuela clásica** de la administración; el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del

³Frank renunció a la universidad para convertirse en albañil a los 17 años en 1885; diez años después ascendió a superintendente de una empresa constructora y poco después se convirtió en contratista independiente. Durante este período se interesó en los movimientos desperdiciados en el trabajo; redujo de 18 a 5 el número de movimientos necesarios para colocar ladrillos, duplicando la productividad de un albañil sin necesidad de mayor esfuerzo. Se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó las ideas de ambos para poner en práctica la administración científica.

⁴que recibió su doctorado en 1915, nueve años después de su matrimonio y durante el período en que se dedicó a procrear y educar a sus 12 hijos, que más tarde se hicieron famosos por el libro y la película *Cheper by the Dozen*.

proceso administrativo, y creador e impulsor de la división de las áreas funcionales. Pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, que se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente, la cual sigue conservando vigencia.

Como su contemporáneo Taylor, tenía interés en los métodos científicos. Pero Taylor se interesaba por las funciones de la organización, mientras Fayol se interesó por la organización en su conjunto, enfocado hacia la administración, que era la operación empresarial más descuidada, pues se pensaba que los "gerentes nacen, no se hacen". En 1916 publicó *Administration Industrielle et Générale* (Administración Industrial y General). Insistió en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría aprender y enseñar. Desarrolló 14 principios de administración:

1. División del trabajo; cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome es la línea de montaje moderna;
2. Autoridad; aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. Disciplina; los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y acuerdos que la rigen. La disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. Unidad de mando; cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona; si depende de más de un gerente, habrá conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección; las operaciones con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente, con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común; en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los de la organización entera.
7. Remuneración; la retribución del trabajo realizado debe ser justa

para empleados y empleadores.

8. Centralización; al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos, autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
9. Jerarquía; la línea de autoridad de una organización, representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden; los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad; los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal; las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa; los subordinados deben tener libertad para concebir y realizarsusplanes,auncuandosepuedanpresentaralgunoserrores.
14. Espíritu de grupo; la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, utilizar la comunicación oral, en lugar de la formal escrita, siempre que fuera posible.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Estos principios administrativos **no** son rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Constituyen guías universales, aplicables en cualquier tipo de organización.

Max Weber (1864–1920), sociólogo alemán, desarrolló una teoría de administración de burocracias que subraya la necesidad de una jerarquía definida en términos estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad claros. La organización ideal tenía actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. La competencia técnica tenía gran importancia y la evaluación de los resultados debería estar fundada en los méritos. Su modelo de administración burocrático se adelantó a las corporaciones gigantescas como Ford.

Mary Parker Follett (1868 – 1933), introdujo elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas. Fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración.

Estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo. Partía de la premisa de Taylor, de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural. Creía en la fuerza de grupo, donde los individuos podían combinar sus talentos para lograr algo mayor. Su modelo de control "holístico" no sólo toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Al incluir dicho entorno, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

Chester I. Barnard (1886 – 1961), asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, pensó que las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Estableció el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes.

Los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la

organización, si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de esa zona, tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización.

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por lo tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones.

Elton Mayo (1880 – 1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en estudios realizados en *Western Electric Company* entre 1924 y 1933, que con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne, porque fueron realizados en la fábrica *Hawthorne* de *Western Electric*, cerca de Chicago; fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció como el efecto de *Hawthorne*.

También llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de *Western Electric* opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones unidos por un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. La presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Abraham Maslow y **Douglas McGregor**, escribieron sobre la superación personal, que generó nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas

tienen forma de pirámide: las materiales y de seguridad están en la base y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las de autorrealización (crecimiento personal y de significado), están en la cúspide. En general, las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de satisfacer las de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están normalmente satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados.

McGregor distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo: la Teoría X y la Teoría Y, con posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. Los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que desempeñen su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

10.1. Administración moderna

A principios de la Segunda Guerra Mundial, los británicos formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (IDO). Reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos y dieron grandes pasos tecnológicos y tácticos. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron equipos de investigación de operaciones, basados en el modelo británico. Usaron las primeras computadoras para realizar los cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la IDO a los problemas de la industria resultó cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Con los años los procedimientos de la IDO se formalizaron y ahora se conocen con el nombre genérico de ciencia de la administración.

Robert McNamara aplicó la ciencia de la administración en la Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960 (más tarde, aplicó la misma técnica cuando fue secretario de la Defensa durante el gobierno de Johnson). Cuando los protegidos de McNamara, los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció su escuela. Los complejos modelos

matemáticos y las computadoras hicieron que el pronóstico del futuro se convirtiera en una actividad popular, pues tienden a resaltar datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad.

10.2. Estado actual de la teoría administrativa

En la actualidad, la teoría estudia la administración de empresas y organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente). El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una ellas influye y es influida por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable. La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración.

Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes, lo que puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o la reducción de la empresa. Hay crecimiento cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de salidas y resultados de la empresa.

La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos empresariales. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan y, con esto, aumenta su influencia ambiental. Existe la tendencia a una creciente sofisticación tecnológica, que causa impactos en la estructura organizacional.

11. Proceso administrativo.

Es planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. La eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y se alcanza mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines; el administrador cumple la función de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas

del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. A continuación se exponen algunos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo:

Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.

Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.

Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo con lo anterior, puede concluirse que las etapas básicas del proceso administrativo, pueden agruparse en dos fases:

Fase estática, compuesta por la previsión, planificación y organización; donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente.

Fase dinámica, cuya implantación permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo evaluar tales acciones, y aquí se encuentran las fases de integración, dirección y control.

Generalmente en la fase estática se tiene poca o nula relación con personas, en tanto que en la fase dinámica, existe gran actividad e interacción con ellas.

11.1. Previsión.

"Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa" (Agustín Reyes Ponce).

"Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas

de acción". (Henri Fayol).

"El análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos" (Sisck y Sverdlik).

La palabra previsión proviene de prever (pre-ver), "ver anticipadamente". Es la etapa del proceso administrativo donde se diagnostica, a través de datos relevantes del pasado y del presente, de tal forma que se puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc., en los que se desenvolverá la empresa en el mediano y en el largo plazo.

11.2. Planificación.

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr objetivos, mediante la elección de un curso de acción. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento; está directamente relacionada con la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. Incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones para escoger entre diversos cursos de acción futuros. La Planificación:

Propicia el desarrollo de la empresa.

Reduce al máximo los riesgos.

Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

En la organización, es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los gerentes no pueden organizar su personal, ni sus recursos. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar; no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan; no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro
- Facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación
- Evita operaciones inútiles y logra mejores sistemas de trabajo
- Es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.

Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas (empirismo)

Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

La **planeación** reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. Establece un esfuerzo coordinado. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y trabajar en equipo. Reduce la incertidumbre, aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. Cuando medios y fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos de la planeación son:

Disminuir el riesgo del fracaso.

Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.

Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.

Asegurar el éxito en el futuro.

Existen diversos tipos de planes, entre ellos:

Misión: La razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr en el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la enseñanza y la investigación.

Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

Objetivos: el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2007 con respecto a las del 2008. Los objetivos pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

Metas: los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores en los primeros dos meses del año 2007, para alcanzar el objetivo planteado.

Políticas: son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

Reglas: son normas precisas que regulan una situación en particular. Exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos: "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.

Estrategias: la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar los objetivos. Una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".

Programas: son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones, recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

Presupuestos: es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos: dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

Procedimientos: son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo es el procedimiento para el pago de sueldo a los empleados.

Harold Koontz determinó algunos pasos que deben seguirse en la planificación:

- a) Detección de una oportunidad.
- b) Establecimiento de objetivos.
- c) Consideración de las premisas de planificación.
- d) Identificación de las alternativas.
- e) Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas.
- f) Elección de una alternativa.
- g) Elaboración de los planes de apoyo.
- h) Elaboración del presupuesto.

Entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos: ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa; permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial; y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

La **planificación** puede ser **estratégica** y **operativa**.

11.3. Planificación Estratégica.

Permite la toma de decisiones a largo plazo. Se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. Tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Útil para desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir. Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- a) Identificación de las estrategias actuales.
- b) Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- c) Selección de metas estratégicas.
- d) Evaluación y ejecución de las estrategias.

Planificación Táctica. Proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.

Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

1. Plazo; los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto

que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.

2. Alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.
3. Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

Principios de la planeación:

- **Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios, en razón de lo imprevisible, y las circunstancias que puedan variar.

Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados, que pueda decirse que existe un solo plan general.

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

Rentabilidad. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. Los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación. Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que estarán relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Pasos en la planeación. La detección de las oportunidades precede a la planeación, tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación (aunque no es estrictamente parte del proceso de planeación). Prelimita las posibles oportunidades futuras y permite ver con claridad donde se encuentran los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desea resolver y porque, así como lo que se esperar ganar.

La **planeación** requiere de un diagnóstico realista.

Establecimiento de objetivos. Establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, tanto a corto, como a largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Desarrollo de premisas. Establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación, tales como pronósticos, políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.

Determinación de curso alternativo de acción. En particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, hay que evaluarlos, a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás uno parezca más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo.

Selección de un curso de acción. Se adopta un plan. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual son aconsejables, casi invariablemente, planes derivados para respaldar el plan básico.

Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Si se preparan bien los presupuestos, se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes para medir el avance de la planeación.

Elementos de la planeación:

- **Propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades

de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

- Investigación. Aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos.
- Objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.
- Estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de recursos y esfuerzos, para lograr las condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- Presupuestos. Planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo

11.4. Técnicas de Planificación

El Gráfico de Gantt (cronograma de actividades o calendarización). Como sabemos, es un método gráfico de planeación y control, que

permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades. Es un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración (días, semanas, meses o años) de una actividad.

Diagrama de análisis de proceso. Representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes, como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo".

Diagrama de flujo. Tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.

Pronósticos. Conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder, tomando como base datos pasados.

Conjetura. Juicio probable de una cosa por indicios y observaciones.

Premisa. Proposición que contiene una descripción breve, de la causa y el resultado que se puede obtener, al poner en práctica una alternativa determinada.

Uno de los métodos utilizados para realizar pronósticos es el de **Mínimos Cuadrados**, por el cual la relación media entre dos o más variables, es calculada cuantitativamente.

Método Incremental. Estudia los incrementos (positivos o negativos) que con relación a periodos anteriores se han venido presentando, luego efectúa un promedio aritmético de los incrementos porcentuales y el resultado final se aplica incrementándolo al resultado del presente periodo.

Finalmente, el **Método de Tendencias** estudia las que se vienen mostrando en los resultados anteriores, tomando dentro del análisis el año de referencia y el resultado obtenido en ese año.

Toma de decisiones. Deben tomarse periódicamente acerca de los futuros cursos de acción y deben corregirse los pasados. Implica un importante proceso de dirección empresarial. Este proceso entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria.

12. Organización

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. En la mayor parte de los casos puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura. Es obvio que aun personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en cualquier institución.

Una estructura debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos; así se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Organización. Pasos básicos

Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Es la **división del trabajo**.

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como: **departamentalización**.

Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación departamental produce una **jerarquía** de la organización.

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración (**coordinación**).

12.1. Principios de organización

- **Unidad de mando.** Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un jefe; cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, confusión y una serie de conflictos entre las personas.
- **Especialización.** Agrupar las actividades de acuerdo con su naturaleza, de tal forma que se ejecuten especializadamente.
- **Paridad autoridad-responsabilidad.** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte; se debe mantener un equilibrio

entre ambas.

- **Equilibrio Dirección–Control.** Diseñar una estructura que permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados.
- **Definición de puestos.** Definir con claridad los puestos en relación con los objetivos de los mismos.

Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Organización formal: La estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, presente y futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción, aprovechar los talentos creativos, y reconocer los gustos y capacidades individuales. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

La estructura de la organización formal, generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos, tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordiales son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Las unidades de "staff" no se hallan en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son: contabilidad, relaciones públicas, recursos humanos y asuntos legales. Es importante una estructura organizacional bien definida, porque asigna autoridad y responsabilidades en forma sistemática.

12.2. Organigrama

Representación gráfica de la estructura orgánica de una

organización, de una de sus áreas o unidades administrativas, donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Es una de las herramientas más importantes para definir la estructura orgánica de cualquier organización pues:

- 1) Permite la comprensión de los problemas de comunicación;
- 2) Orienta a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales;
- 3) Proporciona una imagen gráfica de la empresa a terceros.

Los organigramas muestran las unidades y relaciones funcionales. Pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités, e incluso las relaciones de comunicación. Los organigramas:

- Brindan una imagen formal de la organización;
- Son fuente de consulta oficial;

Facilitan el conocimiento de una empresa y sus relaciones de jerarquía;

Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.

Los **criterios** para preparar un organigrama son:

- 1) **Precisión:** las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
- 2) **Sencillez:** deben ser lo más simple posible, para representar la (s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- 3) **Uniformidad:** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- 4) **Presentación:** su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- 5) **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su

preparación, así como la fecha de autorización.

12.3. Manuales Administrativos.

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Tienen los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.
- Los manuales se clasifican por su contenido en:
 - Organización: especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.

Procedimientos: establecen los principales procedimientos al interior de la empresa, por ejemplo, contratación de personal, compras, pago de sueldos, etc.

Políticas: determinan las que guiarán el accionar de la empresa.

Bienvenida: diseñados especialmente para los nuevos empleados; detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Generales: contienen información de la totalidad de la organización.

Específicos: consignan información de un área o específica.

Descripción de Puestos.

13. Cultura Organizacional

La cultura puede definirse como el patrón de comportamiento

general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una comunidad. La **cultura organizacional** son los patrones de comportamiento y creencias que se encuentran dentro de una empresa. En primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones. La cultura es muy estable en las empresas y no se modifica fácilmente, puesto que conlleva a cambiar valores, símbolos, conductas, etc.

No debe confundirse la **cultura organizacional** con el clima organizacional, el cual consiste en crear un ambiente de trabajo propicio en las relaciones interpersonales entre funcionarios y empleados. Es el medio interno de una empresa y su atmósfera psicológica particular, íntimamente relacionada a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser positivo o negativo, cálido o frío, favorable o desfavorable, tenso o flexible, etc.

14. Integración.

Dentro de una empresa existen distintos tipos de integración, tales como la de recursos humanos, de recursos materiales y de recursos financieros. La integración de personal (administración de recursos humanos), supone la planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo y mantenimiento del factor humano.

Integración de Recursos Materiales. Esta es la actividad de compras, tan antigua como las ventas mismas. Estas dos actividades son complementarias, pues no puede existir una sin la otra, sean nacionales o internacionales, de carácter industrial, comercial o de servicios. Las compras deben cumplir con los siguientes requisitos elementales:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Servicio postventa

Michel Calimeri define así las compras: "la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y

productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido". Asimismo, "las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad".

Integración de Recursos Financieros. De vital importancia para el funcionamiento de toda empresa. Pueden ser recursos propios o externos, entre los que se cuentan préstamos de instituciones financieras, acciones, etc. Para la integración de estos recursos deben tomarse en cuenta tasa de interés, plazo, monto a solicitar, destino (capital de trabajo o capital de inversión), garantías, etc.

15. Dirección.

Etimológicamente, la palabra "dirección", viene del verbo "dirigere", que significa regir, gobernar. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los gerentes deben tratar de convencer a los demás de que se les unan para lograr que sigan los pasos de la planificación y la organización; al establecer el ambiente adecuado, ayudar a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. Incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

La **dirección** es la parte esencial y central de la administración. Implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas. El jefe no es tanto uno más del grupo, sino aquel que ha de persuadirlo para que haga lo que él quiere o deba hacerse.

15.1. Motivación.

La palabra proviene del latín "motus", que significa movido, y "motio," movimiento. Según Harold Koontz, es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Como seres humanos, nuestras motivaciones pueden ser sumamente complejas, y hasta contradictorias. Los motivadores,

según Koontz, también pueden ser cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño; aquellas recompensas o incentivos que los administradores brindan al empleado, a fin de que se sienta entusiasmado en el desarrollo de sus tareas.

Motivación y satisfacción son conceptos que tienden a confundirse. Como se señaló antes, el primero se refiere al impulso o deseo que una persona (empleado) tiene de lograr algo; en tanto que el segundo se refiere al gusto que se experimenta una vez alcanzado ese deseo.

Teorías sobre la motivación.

Abraham Maslow presenta La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, con cinco tipos:

1. **Fisiológicas:** indispensables para mantener el equilibrio orgánico, tales como alimentación, sed, sueño, aire, vivienda, ropa, etc.
2. **Seguridad:** constituyen el deseo del individuo de tener seguridad tanto física, como psicológica (ciudadana, estabilidad laboral, etc.)
3. **Pertenencia:** necesidad de pertenecer a un grupo; es vital para la existencia, por lo que se tiende a establecer relaciones afectivas con otros seres humanos.
4. **Estima:** todo individuo necesita tener cierto grado de poder dentro de su grupo, ser respetado y autosuficiente, tener estatus y reconocimiento.
5. **Autorrealización:** la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades, puede ser expresada como deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz, por ejemplo, desarrollo de ideas creativas e innovadoras, superación académica y profesional, etc.

Teoría X y Y de la motivación. Concebida por Douglas McGregor, quien fundó su tesis sobre las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

La **teoría X** postula que los seres humanos sienten desgano y apatía por el trabajo, lo realizan de forma obligada y la mayoría prefiere que se les indique como realizar las cosas.

Por el contrario, la **teoría Y** sostiene que el trabajo es algo tan natural para el ser humano como dormir o jugar; los individuos

son capaces de autocontrolarse y autodirigirse, ya que tienen gran capacidad creativa.

McGregor concluye que:

- a) La teoría X es pesimista, estática y rígida.
- b) La teoría Y es optimista, dinámica y flexible.
- c) Las teorías se basan en supuestos, no son prescripciones ni sugerencias.
- d) No implica necesariamente un tipo de administración dura ni otra suave.
- e) Estas teorías son visiones acerca del comportamiento del ser humano.

15.2. Gerencia.

Las funciones básicas de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar que una persona (gerente) debe realizar dentro de una organización. Además, debe recordarse que a la alta dirección de una empresa (Presidente, Gerente General, Directores, etc.), le corresponde tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.

Principios esenciales de la gerencia. La Fundación Peter Drucker señala los siguientes principios esenciales del *Management*:

1. Disciplina aplicable a los seres humanos. Quien lo ejerce debe hacer que éstos trabajen juntos. Debemos recordar que no todos nacemos para ser jefes, sino que depende de nuestros atributos personales, sociales y actitudes. Muchas ocasiones, por el buen desempeño de un técnico se le asciende al nivel de jefatura, y sucede que "se pierde un buen técnico, y se gana un mal jefe".
2. El *management* está inmerso en la cultura. Todos los empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cual constituye el basamento de la cultura organizacional. Deben buscarse los mecanismos necesarios para que todos los empleados de la empresa se involucren positivamente en la búsqueda de la excelencia, hacérseles sentir que son parte importante en el cumplimiento de

las metas organizacionales, y sobre todo, que la empresa pertenece a ellos.

3. No buscar resultados dentro de la empresa, pues sólo existen fuera de ella. Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades y mantener a los clientes satisfechos.

El Gerente del Siglo XXI. El Ing. Lorenzo Giordano ha propuesto el siguiente perfil:

1. Conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.
2. Habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.
3. Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien.
4. Maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).

Para cubrir este nuevo rol, el gerente moderno debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres:

1. La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo lleva a trabajar solo, con un equipo desmotivado que no lo apoyará.
2. Contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.
3. no debe dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, ni desconfiar de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo importante.

15.3. Toma de Decisiones.

La **administración** es el ejercicio de **tomar decisiones** en las organizaciones. Por lo tanto, es el acto más importante en la práctica

gerencial. Una **decisión** es una **resolución** o **determinación final**; la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.

El término decisión se deriva de *decidere*, que significa "cortar"; el administrador, una vez que ha tomado la decisión, requiere firmeza en su propósito. En administración, los gerentes y los empleados, toman más opciones que decisiones, porque una decisión no se puede modificar, en otras palabras, significa abandonar el pasado.

Decisiones Estructuradas y No Estructuradas. Las primeras se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que posibilitan esa toma de decisión en situaciones recurrentes, porque limitan o descartan alternativas. Verbigracia, los administradores rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un trabajador recién contratado, ya que por regla general, las empresas cuentan con una escala salarial establecida. Existen procedimientos de rutina para tratar asuntos rutinarios. Se utilizan para abordar problemas recurrentes, sean simples o de gran complejidad. En cierta medida, restringen la libertad, ya que dejan menos campo de acción para decidir qué hacer.

Las decisiones **no** estructuradas abordan problemas poco frecuentes, excepcionales o tan importante que merecen atención especial. Problemas como distribuir los recursos de una empresa, qué hacer con una línea de productos que no tuvo el éxito esperado, cómo hacer para mejorar las relaciones con la sociedad, etc., constituyen situaciones dónde el gerente toma decisiones trascendentales del tipo no estructuradas. En tanto se asciende en el nivel jerárquico, la capacidad para tomar decisiones no estructuradas toma mayor relevancia.

15.4. Liderazgo.

La palabra proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Para Harold Koontz el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Según Agustín Reyes Ponce, líder es quien poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Pero si no hubiera a quien mandar, las

cualidades del liderazgo serían irrelevantes; involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo, que se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores.

El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una empresa. También, promueve los valores y actitudes de la cultura organizacional. El papel de líder difiere drásticamente del tradicional tomador de decisiones.

Poder y liderazgo. El poder se puede definir como "la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social". Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

- Poder legítimo: posición jerárquica y de autoridad que da la organización formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos.
- Poder de recompensa: capacidad que tiene un administrador para premiar y motivar conductas individuales.
- Poder coercitivo: capacidad para castigar y reprimir conductas disidentes en un grupo.
- Poder de experto: dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como conocimientos y experiencias para influir en la conducta de otros.
- Poder de información: manejo de datos e información restringida y selectiva que permiten al poseedor dirigir una situación determinada.
- Poder de referencia: posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros, por ejemplo, el Papa, el Presidente de la República.
- Estilos de liderazgo. Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en:
 - Autoritario, es de dominación, impone sus decisiones, como un dictador.
 - Democrático (participativo), toma decisiones en consenso, involucra a sus subordinados.

Liberal, da libertad, responsabilidad individual y grupal; deja a cada uno tomar sus propias decisiones. Se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo. Para la dirección de empresas, se aplican con mayor regularidad los dos primeros, pero se

recomienda el estilo democrático (participativo), ya que involucra al individuo en la toma de decisiones de la empresa.

16. Comunicación.

Es la transferencia de información y entendimiento entre personas, por medio de símbolos con significados; el fluido vital de una organización. La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa el hilo conductor común para las funciones administrativas. En cualquier circunstancia de nuestras vidas, la comunicación es vital para expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., de la misma manera es imperiosa en las empresas, pues ayuda a:

- Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de nuestros trabajadores.

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan los siguientes elementos:

1. **Emisor** (codificador): fuente de información e iniciador del proceso de comunicación. Es su responsabilidad elegir el tipo de mensaje y canal más eficaces y codificar el mensaje. La **codificación** consiste en la traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Es necesaria pues la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.
2. **Receptor** (decodificador): quien recibe, por medio de sus sentidos, el mensaje del transmisor. La decodificación es la interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido. Uno de los principales requisitos del receptor es la capacidad de escuchar, prestar atención a

un mensaje (no únicamente oírlo).

3. **Mensaje:** información codificada que el transmisor envía al receptor. Puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
4. **Canal:** El medio de comunicación transmisor-receptor.
5. **Retroalimentación:** Respuesta del receptor al mensaje del emisor. La mejor manera de comprobar que el mensaje se recibió y comprendió.
6. **Percepción:** Significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Se ve influida por lo que ven los individuos, por la manera en que organizan esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen.
7. **Barreras:** Condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran: Barreras interpersonales y barreras organizacionales.

17. Elementos de la administración

Eficiencia. Capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos utilizados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Se refiere a "insumo- producto". Se puede incrementar la eficiencia cuando:

Logramos incrementar la cantidad de producto obtenido manteniendo constante el volumen de recursos empleados, o

Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos, disminuyendo la cantidad de recursos empleados.

Eficiencia: Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. El punto clave es ahorro (reducción) de recursos. Aun siendo una característica prioritaria en la administración, no es una cualidad suficiente. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente. La administración y los administradores no sólo deben buscar la **eficiencia** en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto, es decir, ser **eficaces**.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Eficiencia y eficacia están interrelacionadas. El ideal debe centrarse en ser eficaces

de la forma más eficiente posible. Se puede ser eficiente, sin ser eficaz, empleando bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos; esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

Productividad. Relación resultado (producto)-insumo dentro de un periodo, con la debida consideración de la calidad; se expresa en la fórmula siguiente:

$$Productividad = \frac{Resultados}{Insumos}$$

Existen varias clases de insumos: trabajo, materiales y capital; sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el trabajo, en el conocimiento y en la administración.

La **productividad** implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Sergio Hernández y Rodríguez establece que la **productividad** puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular.

18. Objetivo.

La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados. Para muchas empresas, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativa o no, el objetivo lógico y públicamente deseable debe ser obtener un superávit: establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posible una meta deseada con los recursos disponibles.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles.

19. Tipos de administración; principales enfoques

Administración por Objetivos: Se puede definir como un

sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. A pesar de sus extensas aplicaciones, **no** siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola una herramienta de evaluación; otros una técnica de motivación y hay quienes la consideran un dispositivo de planeación y control.

Administración de la Estrategia: El núcleo de la administración estratégica es la preparación para el mañana: busca orientar a la empresa frente al futuro, para que pueda dirigirse hacia sus objetivos sistemáticamente, basada en análisis real y metódico de sus propias condiciones y posibilidades y del contexto ambiental donde opera. Formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa.

19.1. Enfoque de Sistemas.

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor. Concibe a las empresas como sistemas sociales que se interrelacionan y afectan mutuamente. Ludwig Von Bertalanffy desarrolló la teoría moderna de sistemas: no existen elementos independientes; todos están integrados en unidades relativamente interdependientes. En 1954 Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica", que revolucionó el pensamiento administrativo. Un sistema es "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado". Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con su:

- Grado de interacción con otros: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
 - Composición material y objetiva: abstractos y concretos.
 - Capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos.
- movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos. Grado de dependencia: independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se encuentran cuatro elementos básicos de funcionamiento:

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

Los **sistemas** se componen de **subsistemas**. Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc. Todo sistema forma parte integral de otro más grande, llamado macro-sistema o supra-sistema. Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macro-sistema vegetal, y éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

20. Escuela Matemática de Administración.

Se conoce como **Investigación de Operaciones**. Modelos matemáticos han proporcionado soluciones a diversos problemas y/o situaciones empresariales, por ejemplo: en el área de personal, producción, mercadeo, finanzas, etc. Las decisiones administrativas pueden tomarse con base en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales, que obedecen a determinadas leyes. Este enfoque comprende una tendencia muy amplia que hace énfasis en el proceso de toma de decisiones.

La Investigación de Operaciones surgió durante la segunda guerra mundial, después pasó a utilizarse gradualmente en empresas públicas estadounidenses, y posteriormente en las privadas. Incluye teoría de juegos, teoría de colas, programación lineal, probabilidad y estadística, y simulación por computadoras. Sus principales campos de acción son:

Con relación a personas: organización y gerencia, ausentismos y relaciones de trabajo, economía;

Con relación a personas y máquinas: eficiencia y productividad, controles de calidad, inspección y muestreo, cambios tecnológicos, etc.

Con relación a movimientos: transportes, almacenamiento, distribución, comunicaciones.

21. Calidad Total.

Se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejoras que aumentan esa calidad y disminuyan costos, mejorando así las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento.

Edward Demming, *gurú* de la **Calidad Total**, la define: "satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces". Agrega que "la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita". Estableció los siguientes puntos en su programa de calidad total:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Eliminar las barreras que existen entre las áreas de Staff y las de Línea.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para el personal.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que miden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Entre los **finés** que persigue la **Calidad Total** están:

fomento del trabajo en equipo,
participación activa de los empleados,
planificación constante,
producción eficaz,
satisfacción y superación de las expectativas del cliente,
mejorar el ambiente laboral y
mejoramiento de la comunicación.

Los **pasos** para la implementación de la **Calidad Total** son:

- a) Conocimiento de los cambios a efectuar.
- b) Aplicación de los conocimientos.
- c) Cambios en las conductas personales.
- d) Cambio en el comportamiento grupal.
- e) Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Para alcanzar la **Calidad Total** existen cuatro **etapas** básicas:

- 1: producir bienes y/o servicios que se entreguen tal y como se generan.
- 2: entregar productos y proporcionar servicios sin defectos, repitiendo los que no cumplen con las especificaciones. Establecimiento de Manuales y controles internos.
- 3: producir con "cero defectos" bienes y/o servicios controlando los procesos de elaboración. Estrecha supervisión.
- 4: producir con "cero defectos" bienes y/o servicios incorporando las necesidades del cliente al diseño y elaboración de los mismos.

22. Modelo 7-S de McKinsey.

Desarrollado por la firma consultora *McKinsey & Company*. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Las 7-S son las siguientes:

1. **HABILIDAD (SKILLS):** la empresa debe determinar su verdadera habilidad para algo.
2. **ESTRUCTURA (STRUCTURE):** deben definirse claramente las funciones que se desarrollan en la empresa, así como el organigrama de la misma.
3. **SISTEMAS (SYSTEMS):** se refiere a los procesos y flujos formales e informales dentro de la empresa.
4. **ESTILO (STYLE):** definición de la forma de actuar en los momentos en que ocurran crisis.
5. **PERSONAL (STAFF):** el recurso humano, sus características, su educación, etc.
6. **VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES):** lo que la empresa significa y comparte con las personas.
7. **ESTRATEGIA (STRATEGY):** el plan para asignar recursos y lograr tener ventaja competitiva.

23. Enfoque de Contingencias.

Tiene como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas para cada empresa dependen de su situación particular. Busca identificar variables o elementos propios de cada situación o tipo de organización. Se basa en los siguientes enunciados:

Lo falso o lo verdadero sólo puede conocerse siguiendo un modelo único y exclusivo.

No se alcanza la eficiencia empresarial siguiendo un modelo único y exclusivo.

No existe una forma única que sea mejor de organizarse para alcanzar los objetivos y las metas, sumamente diversos.

La estructura de una empresa y su accionar son dependientes de su interpelación con el ambiente externo.

Identificación de variables que provocan mayor impacto e incidencia en la empresa, como lo son el ambiente y la tecnología.

24. Globalización.

Joaquín Arriola define Globalización como "la creación de

un mercado mundial en el cual circulan libremente los capitales financieros, comerciales y productivos". A escala mundial se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los crecientes flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

Michael Czinkata indica que "la globalización es un proceso inevitable. El mundo ha comenzado a ser más homogéneo, y las distinciones entre los mercados nacionales son insignificantes. Además, para sobrevivir, debemos entender la importancia de la apertura de nuestro mercado para nuestras compañías y competidores".

Dentro del contexto de la "aldea global", surgen corporaciones multinacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país en forma simultánea, pero que las administran a todas desde la sede en el país de origen; corporaciones transnacionales, que mantienen operaciones importantes en más de un país, en forma simultánea, y descentraliza la toma de decisiones en cada operación al país local. La globalización presenta como contrapartida una fuerte competencia.

25. Control.

Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. Tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores, aunque algunos olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los encargados de la ejecución de planes. El control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel. Es una herramienta, a través de la cual se comprueba si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

25.1. El Proceso del Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes; muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. Los planes no se logran por sí solos, orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Para ejercer el proceso de control en una organización, existen tres pasos básicos:

- 1) establecimiento de normas, parámetros y métodos;
- 2) medición del desempeño o resultado obtenido y
- 3) Ejecución de las acciones correctivas.

Áreas estratégicas de control. El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellas áreas de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logre éxito. Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas a lo largo de toda la empresa. Algunas áreas básicas son producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos y contabilidad. Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados. En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son interfuncionales. El control requiere de las siguientes etapas:

1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos, incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por tanto, la cantidad de unidades a producir y a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, como los planes varían en su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, **normas** son criterios de desempeño. El establecimiento de normas equivale determinar metas y objetivos que

quieran alcanzar los administradores de la organización. Deben definirse en términos claros y medibles, con plazos determinados. Solamente así se pueden evaluar en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad y traducirlos a parámetros y métodos para cuantificar el rendimiento.

2) **Medición del desempeño** (resultado obtenido), basada en normas; debe realizarse con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible. Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos, se logre como fue planificado. Es un proceso repetitivo, por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra.

3) **Ejecución de las acciones correctivas:** Es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente. En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- Rediseñando los planes o modificando las metas;
- Ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas;
- Utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados;
- Haciendo uso de la medida más radical: el cese del empleado;
- Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación,

25.2. Tipos de Control.

Atendiendo al momento de su aplicación, hay diferentes tipos de control organizacional:

Controles preventivos, el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones proyectadas, antes de su autorización o antes de que estén en marcha, con el propósito de determinar la veracidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos. Garantizan

que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros necesarios. Los presupuestos financieros son el tipo más común de control preventivo. La programación es otro importante control preventivo.

El **control preventivo** es responsabilidad exclusiva de cada organización, a través de sus propios sistemas de control; siempre es interno, los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros y sea efectuado por el personal responsable.

Los **controles concurrentes** se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida es la **supervisión directa**. Un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada.

Los **controles posteriores** se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, auditorías contables, estadística, contabilidad, etc.

Técnicas de Control. Los administradores disponen de una serie de recursos para controlar las operaciones de una empresa, entre los cuales están:

Técnicas presupuestales. Los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita la comparación de lo realizado con lo planificado, por ejemplo: presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, etc.

Técnicas no presupuestales. Recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa: datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, etc.

Técnicas modernas de control. Entre ellas la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), Gráfico de Gantt o Cronograma de Actividades, Costeo Directo y la Investigación de Operaciones, entre otras.

Punto de Equilibrio. Situación en la cual las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, no

gana ni pierde. Permite contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas. El punto de equilibrio se establece a través de un gráfico que muestra la relación de beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos, por tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

Para calcular el punto de equilibrio, es necesario descomponer costos: los **costos fijos** permanecen constantes, cualquiera que sea el volumen de producción. Los **variables** guardan relación directa con el nivel de producción. El período para realizar el análisis del punto de equilibrio debe ser especificado, recomendándose un año. Se puede determinar gráficamente y algebraicamente, basándose en datos de cualquier año.

Propósito del control. Es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones, que ofrecen una base para adoptar acciones, a fin de corregirlas. La función de control proporciona medios adecuados para verificar que los planes trazados se implanten en forma correcta. Consta de cuatro pasos básicos:

Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, como cuotas mensuales de ventas.

Verificar el desempeño a intervalos regulares (hora, día, semana, mes, año)

Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

Si existiera alguna variación, tomar medidas, como nueva capacitación o mayor instrucción. Si no existe variación, continuar con la actividad.

Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados para controlar las actividades futuras.

El **control** eficaz exige alimentación adelantada. Por lo tanto, el control debe apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene como resultado la modificación de planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de personal. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso efectuado ya no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. El gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori).

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; después, para realizar las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica, a fin de alcanzar el desempeño deseado.

26. Propuestas

La administración hoy una disciplina estructurada, que permite que

en ambientes de competitividad, las organizaciones, públicas y privadas, realicen sus funciones, alcancen sus metas y consigan sus objetivos, con el mínimo de recursos necesarios y bajo estándares de calidad cada vez más exigentes, con un enfoque de servicio al cliente (usuario).

En consecuencia, la Cámara de Diputados y en especial los centros de estudio, incluido desde luego el CEDIP, no pueden estar al margen de las modernas corrientes de administración.

Por lo tanto, las siguientes propuestas son sólo algunas que pudieran llevarse a cabo para modernizar la administración del CEDIP, hacerla más eficiente y eficaz, gastar menos recursos, obtener mejores resultados y prestar servicios de mejor calidad a sus clientes (usuarios).

1. En materia de **horarios** hay varias alternativas:

a) Compactar horarios, para lo cual basta reducir de dos a una hora el tiempo para comida (ya que la mayoría del personal come en lugares cercanos, por lo que le sobra tiempo en el receso respectivo).

b) Escalonar tres horarios, de modo que haya personal de las 8:00 a las 19:00 horas en el CEDIP, ininterrumpidamente. Dados los modernos sistemas de control de asistencia, cada trabajador podría optar por uno de los tres horarios de trabajo: de 8:00 a 17:00; de 9:00 a 18:00, o de 10:00 a 19:00 horas.

2. En cuanto a **asistencia**, la tecnología permite actualmente diversas posibilidades:

a) Que los investigadores trabajen en sus casas, lo que generaría ahorro de oficinas, luz, teléfono, etc. a la Cámara. Para ello se requeriría que cada investigador tuviera un equipo de cómputo de última generación. Tendría que abrir *Messenger* a las 9:00, reportarse a la oficina y empezar a trabajar. También mantener su celular prendido. En caso necesario, vía *Messenger* o celular, la Dirección del CEDIP podría contactarlo de inmediato y de ser requerido, debería presentarse a la oficina en hora y media, como máximo.

b) Esta opción podría tener diversas variantes, de mayor a menor grado de tecnificación:

Que a la semana cada investigador estuviera trabajando un día, dos o tres en la oficina.

Que estuviera en la oficina por las mañanas (o las tardes, a

escoger) y el resto de la jornada en su casa.

Que estuviera en la oficina y sólo uno o dos días a la semana, pudiera trabajar en casa.

3. Calidad

Estas propuestas tendrían que estar atadas a un programa de productividad y control adecuados a las circunstancias planteadas, para lo cual habría que diseñar las siguientes cuestiones:

a) Modificar los contratos de trabajo de los investigadores, para que reflejaran esta nueva situación y legalmente no hubiera posibilidad de abuso de ninguna de las partes contratantes.

b) Establecer criterios y estándares de cantidad y calidad en los productos de los investigadores, de modo tal que fueran perfectamente mensurables los resultados de cada uno.

4. Capacitación

El CEDIP debiera diseñar un programa de capacitación serio y completo, con apoyo del CONACYT para becas, incluso en el extranjero, de modo tal de que en un plazo razonable, todos sus investigadores debieran concluir maestría y doctorado.

Asimismo diseñar programas de posdoctorado para capacitación permanente.

5. Sanciones y estímulos

Establecer un **estatuto** del investigador, al que estarían atados los contratos laborales, de modo tal de poder sancionar y también en su caso, estimular, a quienes se hayan hecho acreedores a dichas sanciones o estímulos.

Entre las posibilidades de estímulos inmediatos estarían:

a) Que las propuestas de horario se implementen para aquellos investigadores destacados.

b) Una tarde libre al término programado y a tiempo, de una investigación.

c) Un paquete de libros al investigador más destacado del mes-semestre-año.

d) Constituir un comité de calificación del trabajo de los investigadores, donde participen ellos mismos.

Las anteriores propuestas son sólo un ejercicio inicial para mejorar la capacitación del personal, la calidad del trabajo y los resultados del CEDIP. No son las únicas, tal vez tampoco

las mejores, pero en todo caso representarían un primer esfuerzo, novedoso y creativo para una institución que debiera acercarse paulatinamente al ideal de institución académica y de investigación, que pueda servir mejor a la Cámara de Diputados, lo que constituye el origen de su nacimiento.

27. Bibliografía

Claude S., George. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; Editorial Prentice Hall, México 1992.

Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS. Mc Graw Hill, Colombia, 2002.

Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN. PROCESO ADMINISTRATIVO. 3ª edición, Mc Graw - Hill Interamericana, México 2001.

Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 1985.

Hellriegel, Don-Slocum, John W., ADMINISTRACIÓN. 7a Edición, International Thomson Editores, México 1998.

Hernández y Rodríguez, Sergio, ADMINISTRACIÓN, PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA. Mc Graw Hill, México, 2002.

Kast, Fremont E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS. 4ª edición, McGraw - Hill Interamericana, México, 1988.

Koontz, Harold, ADMINISTRACIÓN. 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

Koontz, Harold. ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 10ª edición, Mc Graw - Hill Interamericana., México, 1994.

Koontz, Harold, ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa, México, D. F. 1992.

Robbins, Stephen P. ADMINISTRACIÓN. TEORÍA Y PRÁCTICA. 4ª edición, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1994.

Rodríguez Valencia, Joaquín. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS; Editorial Ecasa. México 1990.

Schemerhorn, John R., ADMINISTRACIÓN. Limusa Wiley, México, 2001.

Stoner, James A. F. ADMINISTRACIÓN. 6^a edición, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

Vega Sosa, Alicia. ADMINISTRACIÓN; Editorial Universidad Tecnológica de México, México 1999.

Werther, William B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. 4^a edición, Mc Graw - Hill Interamericana, México, 1995.

Páginas de Internet consultadas

Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/administracion.htm> [Consulta: 2003, Abril].

Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> [Consulta: 2003, Abril].

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. ©

De Welsch, Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm> [Consulta: 2003, Abril] México: Mc Graw – Hill Book Company.

Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm) [Consulta: 2003, Abril].

<http://www.google.com/elprisma.com.htm>

<http://www.monografia.com>

www.monografias.com