



FUNDAMENTOS
DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
RECTOR

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
SECRETARIO GENERAL



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
DIRECTOR

Dr. Armando Tome González
SECRETARIO GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
JEFE DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
A DISTANCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
COORDINACIÓN ACADÉMICA

L.A. Heber Javier Mendez Grajeda
FCA-UNAM
COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
Mtra. Gabriela Montero Montiel
Mtra. Cora Yolanda Narcía Constandse
COAUTORES

L.P. Laura Antonia Fernández
REVISIÓN PEDAGÓGICA

Lic. Néstor Chilapa Rivas
CORRECCIÓN DE ESTILO

C.G. Eduardo Chávez Moedano
DISEÑO DE PORTADAS

D.C.V. Verónica Martínez Pérez
DISEÑO EDITORIAL

Edición: 2022

D.R. © 2022 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Ciudad Universitaria, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración

Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria

Alcaldía Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”



DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Fundamentos de administración	Clave: 2127
Plan: 2023	Créditos: 12
Licenciatura: Administración	Semestre: 1°
Área o campo de conocimiento: Administración básica	Horas por semana: 6
Duración del programa: Semestral	Requisitos: ninguno
Tipo: Teórica Teoría: 6 Práctica: 0	
Carácter: Obligatoria () Optativa ()	
Seriación: Si () No () Obligatoria () Indicativa ()	
Asignatura con seriación antecedente: Ninguna	
Asignatura con seriación subsecuente: Ninguna	

SUGERENCIAS DE APOYO

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros con el fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera) y puedan apoyarse mutuamente.
- Programa un horario propicio para estudiar en el que te encuentres menos cansado, ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para el estudio, con tiempos breves de descanso por lo menos entre cada hora, si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.

Forma de trabajo

Este material didáctico se ha diseñado especialmente para apoyar tu proceso de estudio en las modalidades abierta y a distancia de esta asignatura. Su estructura didáctica permitirá que lleves a cabo tu aprendizaje de manera autónoma, además de que cuentas con el apoyo de tu asesor, y que alcances los conocimientos y habilidades necesarios para acreditar la asignatura, para ello, en cada unidad deberás:

- Leer con atención la presentación de la asignatura.
- Revisar los objetivos de la asignatura.
- Realizar la actividad diagnóstica para activar tus conocimientos.
- Leer los contenidos educativos.
- Revisar tus actividades de aprendizaje a entregar de manera anticipada, con el fin de detectar que tan complicadas son o si requieres de algún material de apoyo extra.



- Realizar las actividades correspondientes a cada tema y contestar las evaluaciones.
- En los casos que así lo consideres conveniente, consultar recursos complementarios.

Las actividades de aprendizaje te ayudarán a alcanzar los objetivos de aprendizaje planteados en cada una de las unidades de la asignatura y están diseñadas para que reflexiones y analices los contenidos de forma gradual.



Recomendaciones para trabajar con las actividades

1. El programa de la asignatura consta de 6 unidades. Por cada unidad encontrarás una serie de actividades, el número de estas varía de acuerdo con la extensión de la unidad.
2. Notarás que casi todas las unidades comienzan con la elaboración de un mapa conceptual, esto es con el fin de que tu primera actividad sea esquematizar el contenido total de la unidad para que tengas una mejor comprensión y dominio de los temas.
3. Te recomendamos que leas detenidamente cada actividad con el fin de que te quede claro qué es lo que tienes que realizar. Si al momento de hacerlo algo no te queda claro, no dudes en solicitar el apoyo de tu asesor, quien te indicará la mejor forma de realizar tu actividad, ya sea en asesorías semipresenciales o por correo electrónico, para los alumnos de la modalidad abierta, o bien para la modalidad a distancia a través de los medios proporcionados por la plataforma.
4. Te sugerimos (salvo la mejor opinión de tu asesor), seguir el orden de las unidades y actividades, pues ambas están organizadas para que tu

aprendizaje sea gradual. En el caso de los alumnos de la modalidad a distancia, la entrega de actividades está sujeta al plan de trabajo establecido por cada asesor y el trabajo es directamente en la plataforma educativa:

[SUAYED - FCA \(unam.mx\)](http://unam.mx)

5. La forma en que deberás responder a cada actividad dependerá de la instrucción dada (número de cuartillas, formatos, si hay que esquematizar, etcétera).
6. Una vez que hayas concluido las actividades entrégalas a tu asesor, si así él te lo solicita. Los alumnos de la modalidad a distancia deberán realizar la actividad directamente en la plataforma educativa de acuerdo con la instrucción dada.

Te invitamos a que trabajes estas actividades con el mayor entusiasmo, pues fueron elaboradas considerando apoyarte en el aprendizaje de esta asignatura.



Notas:

1. Instrucciones.

Notarás que tanto los cuestionarios de reforzamiento como las actividades de aprendizaje contienen instrucciones tales como Adjuntar archivo, Trabajo en foro, Texto en línea, Trabajo en wiki o en Blog, Arrastrar, completar, etc., indicaciones que aplican específicamente para los estudiantes del SUAYED de la modalidad a distancia. Los alumnos de la modalidad abierta trabajarán las actividades de acuerdo con lo establecido por el asesor de la asignatura en su plan de trabajo.



2. Biblioteca Digital:

Para tener acceso a otros materiales como libros electrónicos, es necesario que te des de alta a la Biblioteca Digital de la UNAM (BIDI). Puedes hacerlo desde la página principal de la FCA:

<http://www.fca.unam.mx/>

Alumnos >Biblioteca >Biblioteca digital >Clave para acceso remoto >Solicita tu cuenta. Elige la opción de Alumno y llena los campos solicitados. Desde este sitio, también puedes tener acceso a los libros electrónicos para ampliar los contenidos de este material didáctico.

OCA

Fundamentos de Administración

x

Justificación del contexto

El estudio de este libro, te permitirá profundizar sobre los fundamentos de la Administración, como parte de tu formación como futuro profesional de la Administración, con un pensamiento estratégico, ético e innovador, mediante una herramienta fundamental como lo es el Proceso Administrativo; capaz de tomar decisiones que generen valor económico y social, contribuyendo a la productividad con eficiencia y eficacia en las empresas u organizaciones.



Habilidades

- Fundamentar teórica y técnicamente su actuar profesional en las organizaciones.
- Identificar qué es la administración y sus características.
- Definir y establecer objetivos de diferentes niveles y funciones organizacionales.
- Formular de manera general estrategias, tácticas, políticas, presupuestos.
- Formular y evaluar de manera general alternativas para la correcta toma de decisiones.

Actitudes

- Responsabilidad, ética y compromiso con el estudio.
- Integrar y aplicar creativamente los conocimientos adquiridos, de una manera proactiva, innovadora y emprendedora con el compromiso de superación de su estudio.
- Valorar de manera reflexiva y crítica las nuevas propuestas teóricas y técnicas que surjan en el estudio de su profesión.

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el alumnado comprenderá la importancia del estudio de la teoría de la Administración y su aplicación en las organizaciones, con un enfoque de pensamiento estratégico, ético, incluyente, sostenible y de responsabilidad social.

TEMARIO

(96 HORAS)

	Horas
1. Administración y las organizaciones	8
2. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución	22
3. Funciones de la administración o proceso administrativo	28
4. Principales áreas funcionales	20
5. Introducción al pensamiento estratégico	6
6. Perspectivas que inciden en las organizaciones	12
TOTAL	96



INTRODUCCIÓN GENERAL

La administración es fundamental para la formación de administradores, pues en su categoría de universalidad permite a todo profesionalista desarrollar de manera exitosa tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones. Además, es imprescindible en la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Este éxito, llamado también *resultado efectivo y eficiente*, es el objetivo principal de esta disciplina.

Al igual que el ingeniero o el economista, el administrador busca afanosamente la productividad de una empresa y los mayores rendimientos posibles de la inversión a que se recurre. Es por ello por lo que la administración de las organizaciones se convierte en una práctica imprescindible donde se busca tanto el beneficio de un ente productivo como la armonía de este con su medioambiente externo. Para ello, es necesario considerar, además de los orígenes del pensamiento administrativo, su aplicación en la práctica laboral a través de una herramienta fundamental: el proceso administrativo. Es en este punto donde se manifiesta más el fenómeno administrativo.

Los orígenes de la administración se remontan a los tiempos en que el hombre aprendió que para subsistir debía trabajar y buscar en sus actividades un mayor rendimiento y se organizó en grupos para alcanzar sus objetivos. Esto le significó aplicar de alguna manera la administración.

Paulatinamente, la humanidad fue comprendiendo cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. Fue acumulando experiencias que empíricamente pasaron de generación en generación y cada vez requirieron mayor organización. Surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las actividades.



En esta dinámica ya se perciben actos administrativos (planeación, organización, dirección y control) para satisfacer de manera más eficiente las necesidades básicas. Tiempo después, el cambio llevó a la formación de las civilizaciones y con ello trajo consigo el desarrollo de estructuras y organizaciones más formales. Surgieron conceptos como valor e ideología y aspectos materiales que evolucionaron hasta alcanzar los niveles actuales de la administración.

Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, advirtió que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos, en esto consiste el proceso administrativo. Para ello, estableció catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados *funciones básicas de la empresa*. También concibió a la organización como una entidad abstracta (dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad) que justifica su existencia a través del cumplimiento de los objetivos, para lograrlo debe coordinar sus recursos. El encargado de llevar a cabo esta actividad es el administrador, quien hará las tareas de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, independientemente del lugar o tipo de empresa (universalidad del proceso administrativo). En consecuencia, estudiar la administración como un



proceso implica dividirla, analizarla y describirla en sus partes fundamentales. En la práctica, en mayor o menor medida, estas etapas se ejecutan simultáneamente.

Muchos autores, tanto extranjeros como nacionales, se han ocupado en el estudio de la administración y sus funciones. Cada uno presenta sus conclusiones.

Esta asignatura es fundamental para los futuros administradores en tanto aborda las organizaciones y la práctica administrativa. Tiene como objetivo proporcionar al estudiante un panorama global de la administración enfocada a las empresas, y de cómo han concebido distintos autores el proceso administrativo y las áreas funcionales.

En la **unidad 1**, analizarás diferentes definiciones del término administración, con lo cual podrás elaborar una propia, desde los enfoques técnico, humanístico, social y científico. La práctica administrativa es *universal*: puede aplicarse en todo tipo de organismo, empresarial, social, etcétera. Aprenderás cuáles son las funciones básicas de la administración, desarrolladas por los administradores, quienes se encargan de encaminar todas las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante el desempeño de diferentes roles administrativos, sin importar la denominación del puesto.



La **unidad 2** es un viaje a través del tiempo para ilustrarte sobre la forma como la administración ha venido manifestándose, desde las civilizaciones antiguas hasta nuestros días. Esto te permitirá analizar cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo y con ello la práctica administrativa, así como los principales enfoques a través de la historia.

La **unidad 3** te permitirá introducirte en el estudio de la práctica administrativa, donde el proceso administrativo es el tema central, considerado, desde la escuela clásica como el principal y único motor que permite aplicar la administración como una herramienta técnica a través de la planeación, organización, dirección y control (etapas básicas para su aplicación).

En la **unidad 4** conocerás las áreas funcionales de una organización. Primero, se analiza la administración desde su conceptualización para comprender, más tarde, su práctica administrativa; luego, se ubica en un orden social a través del estudio de las organizaciones, posteriormente se aterriza de manera especial en su aplicación específica dentro de la organización. Esta aplicación se identifica en los objetivos que persiguen para el logro de los resultados de cada área de trabajo dentro de las organizaciones. Áreas como personal, ventas, producción y finanzas son los contenidos de estudio de este tema.

En la **unidad 5**, abordaremos la importancia y las características que identifican al pensamiento estratégico, este tema considerémoslo como un corolario del estudio que hicimos en la unidad tres con respecto a la planeación, ya que el pensamiento estratégico es consecuencia de esta, en un plano integral y a largo plazo. Su importancia es considerada, en gran medida, por la implementación de estrategias en la constante competitividad de las organizaciones en el plano económico, tanto local como global. En este contexto, las características más peculiares de este pensamiento se resguardan en el desarrollo interno del estratega, características que van desde la inteligencia y creatividad hasta la capacidad incisiva del análisis del medio ambiente organizacional, tanto interno como externo. Para ello se utilizarán herramientas específicas de la planeación



tales como el FODA y, sin duda, una de las características más importantes será que el estratega podrá desarrollar su pensamiento estratégico bajo una administración de puertas abiertas.

Por último, en la **unidad 6**, estudiarás temas por demás insoslayables para cualquier profesional. Para abrir unidad, comenzaremos con un tema tan importante hoy en día: los derechos humanos. Estos se refieren, de manera general, a los derechos a los que son acreedores todos los seres humanos, sin distinción alguna de su nacionalidad, origen, lugar donde vivan, sexo, color de piel, religión, lengua, etcétera, ya que todos, sin ninguna discriminación tenemos los mismos derechos, en lo personal y en lo profesional.

Otro punto por demás importante que se abordará es el referido a la ética y la responsabilidad social en las organizaciones. Cualquier organización se encuentra comprometida cada día más con su sociedad, clientes y proveedores, así como con sus propios trabajadores. El objetivo del tema es reflexionar sobre el papel de los profesionistas y las organizaciones en el mundo actual y al compromiso de actuación que tienen los individuos como miembros de un grupo u organización en beneficio de la sociedad. Por último, hablaremos de la globalización la cual está asociada con una variedad de cambios económicos, sociales, culturales y políticos y por qué no, con cambios tecnológicos que han propiciado cambio en las organizaciones, así como una reducción de las fronteras y la circulación de bienes y servicios.

UNIDAD

1

Administración y las Organizaciones



OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad, el alumnado identificará la relación existente entre la administración, la organización y los administradores para comprender la importancia de la función del profesional en administración en las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(8 HORAS)

1. Administración y las organizaciones

1.1. Generalidades de administración: concepto, características y ámbitos de aplicación de la administración

1.2. Generalidades de las organizaciones: concepto, clasificación y características

1.3. El administrador: perfil profesional, funciones y roles

INTRODUCCIÓN

Para comprender qué es la administración, el primer paso es ubicar los elementos que componen su práctica, para lo cual es preciso reconocer diversos autores que la han definido desde diferentes enfoques y puntos de vista. La mayoría de ellos coinciden en algunos elementos; por ejemplo, que está ligada directamente a la consecución de objetivos comunes por medio del esfuerzo de las personas y la utilización de recursos.



La administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. Así, la práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de esta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los campos de la ciencia y tecnología.

Como disciplina de estudio, la administración necesita auxiliarse de otras técnicas y áreas del conocimiento, como las matemáticas, psicología, derecho, economía, sociología, informática, entre otras, y aunque estas no van a convertirla en una ciencia como tal, sí fundamentan las acciones y decisiones que tome el administrador como responsable de una organización. Por ello, las organizaciones exigen profesionistas cada vez más completos no solo en su área, sino también en conocimientos multidisciplinarios. La administración es uno de esos campos del saber que ningún profesionista debe desdeñar, sobre todo si su objetivo es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas



donde colabora, ya que las empresas necesitan que alguien dirija y supervise las actividades: jefe, gerente, supervisor, presidente, vicepresidente, etcétera.

Por eso es que Henri Fayol, iniciador de la teoría clásica, establece que todos los administradores deben desempeñar ciertas funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, y encaminarlas al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, algunos especialistas de la administración, como Henry Mintzberg, efectuaron estudios y concluyeron que el administrador realiza 10 roles gerenciales o administrativos, clasificados en tres series:

1. Relaciones interpersonales,
2. Relación con la transferencia de información.
3. Toma de decisiones

Los administradores hacen más que sistematizar y procesar la información antes de tomar decisiones.

Ahora bien, también es importante dentro de la generalidad de la administración, diferenciar el significado de la palabra *organización*: como etapa de proceso administrativo (función de organizar), como sistema y como un ente social.

1.1. Generalidades de administración: concepto, características y ámbitos de aplicación de la administración

Concepto

En su libro *Administración moderna*, Reyes (2003) observa que la palabra administración se forma con el prefijo *ad* ('hacia') y *ministratio*, de *minister*, a la vez de *minus* (comparativo de inferioridad), y del sufijo comparativo *ter*. Así, *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: 'el que realiza una función bajo el mando de otro', 'el que presta un servicio a otro'. Por tanto, desde esta perspectiva etimológica, la administración es una función humana subordinada a las necesidades de quien la demanda, el administrador se considera como un protagonista subordinado que presta sus servicios y está a las órdenes y demandas del patrón.

Entonces, se puede definir la administración de acuerdo con la percepción que se tiene de la misma. Si lleváramos a cabo una encuesta sobre qué se entiende por administración las respuestas seguramente variarían. Algunos dirían que es un lugar físico donde se tramitan permisos, licencias, etcétera; otros la percibirían como la manera de aplicar un producto, por ejemplo, "adminístrese vía oral". Tendríamos diferentes conceptos. Pero, si la aplicamos a empresarios, emprendedores, líderes de todas las actividades en nuestra sociedad, contadores, administradores, economistas, docentes, etcétera, posiblemente las respuestas se enfocarían a definirla en función de lo siguiente.



Figura 1.1. Formas de definir a la administración

Otras formas en que se ha definido corresponden (Torres, 2011):

- a) **Como arte.** Se desarrolla una habilidad de manera intuitiva.
- b) **Como profesión.** Como una carrera que se imparte en las universidades.
- c) **Como filosofía.** Son principios o ideas que nos dan direccionalidad.
- d) **Como método.** Forma sistemática de realizar actividades es la forma de conseguir determinados resultados.

Diversos autores de la administración la han definido así:

Autor(es)	Definición de administración
Idalberto Chiavenato (2006, p. 2)	Conducción racional de las actividades de una organización, con ánimo de lucro o sin este.
Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2017, p. 5)	Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzarán con eficiencia metas seleccionadas.
James Stoner, D. Gilbert y Edward Freeman (1996, p. 7)	Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas.
Juan Gerardo Garza Treviño (2000, p. 2)	Tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de los resultados.
Ferrel y Hirt (2000, p. 166)	Proceso diseñado para obtener los objetivos organizacionales usando efectiva y eficientemente los recursos, en un ambiente cambiante.
Lourdes Munch Galindo (2010, p. 3)	Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.
George Terry y Stephen Franklin (1995, p.22)	Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y

	control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.
Stephen Robbins (1994, p. 5)	Proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas.
Agustín Reyes Ponce (citado en Jorge Barajas Medina, 1990, p. 13)	El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.
José Antonio Fernández Arena (citado en Jorge Barajas Medina, 1990, p. 13)	Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Figura 1.2. Enfoques de la administración.

Podríamos citar más definiciones muy parecidas, sin que ninguna de ellas sea absoluta o definitiva. Simplemente son puntos de vista, o enfoques, porque la administración **se aplica de manera universal**, pero cada individuo y organización la adaptan a sus necesidades y entornos. Hay, en consecuencia, tantas concepciones válidas como oficios, organismos y entornos existen. Así, la tarea de cada uno de nosotros es comenzar a elaborar una definición, conscientes de que esta evolucionará conforme vayamos teniendo nuevas experiencias.

En este material entendemos por administración la actividad humana cuyo objetivo es coordinar los recursos de una organización para alcanzar de forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales.

Este concepto no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, sino que describe concretamente su razón de ser. Asimismo, aunque esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, este es solamente una parte de su quehacer, **en esto radica la universalidad de la administración: está dirigida a toda actividad humana.**

Características

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

- 

UNIVERSALIDAD. Se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad. Es decir, donde quiera que exista un organismo, estará presente la administración, pues siempre habrá la coordinación sistemática de todos los recursos del ente social.
- 

ESPECIFICIDAD. Al igual que todas las ciencias del conocimiento, además de ser universal, es específica, de acuerdo con las necesidades de cada organismo. Tiene características que la hacen única y la distinguen de otras ciencias; aunque se auxilia de las disciplinas jurídicas, económicas, contables, etcétera.
- 

UNIDAD TEMPORAL. Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez. Cuando planeamos, estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos, y así sucesivamente con las otras etapas. De tal forma que, aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo por separado, este proceso es único.
- 

UNIDAD JERÁRQUICA. Todas las personas que tienen el carácter de “jefe” dentro de un organismo social, de una u otra forma participan de la administración, de acuerdo con su nivel jerárquico y el grado de responsabilidad conferido.
- 

INSTRUMENTAL. La administración en sí misma constituye un instrumento para llegar a un lugar (fin, objetivo, meta), pues su propósito es llegar a resultados correctos y con eficiencia y efectividad, previamente establecidos.
- 

FLEXIBLE. La administración es flexible en tanto se adapta a las necesidades particulares de un organismo social, actuando en función de los requerimientos del organismo.
- 

INTANGIBLE. Se trata de un proceso que solamente puede ser evaluado a través de los resultados obtenidos.
- 

VINCULANTE. La vinculación se da en función de lo que aporta cada miembro del organismo social, en persecución de un objetivo u objetivos comunes, a través de la asignación de roles, actividades, procesos y áreas encargadas de su ejecución.
- 

DIVERSA. Se refiere a que quien la ejerce, a su vez, asume diferentes roles.

Figura 1.3. Características de la administración.

Ámbito de aplicación de la administración

Como ya lo revisamos, la administración consiste en dirigir un organismo social (empresa, institución, etcétera) a través de un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar recursos económicos, humanos, materiales y técnicos, con el apoyo de herramientas y técnicas sistematizadas, para alcanzar objetivos que fueron determinados de antemano.

Por tanto, el campo de trabajo de los profesionales de esta disciplina comprende a todas las organizaciones, ya sean **privadas, públicas**¹, con fines de lucro, sin fines de lucro, independientes, etcétera. Pero su origen no es actual, ha acompañado al hombre desde que nació; hoy día, se extiende a todos los



ámbitos, y por su carácter universal la encontramos en todos los organismos sociales, en todos los actos que realizamos. Sin una buena administración, ningún acto tendrá éxito, de ahí la importancia de su aplicación.

Al ser una ciencia social, la aplicación más específica de la administración se manifiesta en:

¹ La administración tiene carácter universal y prácticamente su aplicación es idéntica en su proceso sin importar su esfera de operación, ya sea para una organización gubernamental, industrial o institucional, no obstante, sí existen diferencias entre la administración pública y la privada. El concepto de administración pública se asocia con todas aquellas operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de la política pública, por lo que puede concebirse como una unidad productora de ciertos servicios indispensables en una comunidad organizada que combina factores de producción, genera valor agregado y obtiene resultados que dependen en parte de la eficiencia con que funcione y de los recursos que se le asignan. Ahora bien, la administración privada puede definirse como un complejo de organizaciones encausadas cada una de ellas a la obtención de un objetivo específicos cuyas acciones competen y afectan en forma directa a sus miembros; de esta manera la diferencia entre la empresa privada y el Gobierno radica en tanto el Gobierno existe para servir a los intereses generales de la sociedad y tiene autoridad política Suprema y, la eficiencia de las entidades gubernamentales se mide por la calidad e intensidad con que realicen los propósitos públicos; mientras que la empresa privada sirve a los intereses de un individuo o un grupo de individuos y se mide por la maximización de sus ingresos o la minimización de sus gastos. (De la Mora, 2010, p. 15).

1. Buscar elevar la productividad de una empresa con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos organizacionales.

•2. Organizar y coordinar de manera adecuada los recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, etcétera.

3. Ayudar y apoyar a las personas a que realicen mejor sus funciones, con el fin de que se trabaje sea más efectivo.

•4. Prever para poder enfrentar las condiciones cambiantes del medioambiente externo y corregir errores en el trabajo.

5. Trabajar en equipo, propiciando una buena comunicación con el personal y, por ende, un buen ambiente laboral.

•6. Trabajar mediante procesos relacionados con la planeación, organización, dirección y control de todos los recursos para alcanzar los resultados esperados.

7. Establecer planes, programas, políticas, procesos, procedimientos, estructuras administrativas, manuales administrativos, una supervisión adecuada, el establecimiento de estándares, medición y corrección, etcétera.

Figura 1.4. Ámbito de aplicación de la administración.

Funciones

Ya hemos definido a la administración como el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales. Rodríguez (1998) afirma, además, que es un proceso evolutivo que se adapta e influye en las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas, haciendo uso de ellas para lograr, en forma más satisfactoria, los objetivos que persigue. De esta forma, la teoría clásica de la administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, con lo cual abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello, estableció los 14 principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos (funciones básicas de la empresa). Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar (etapas del proceso administrativo), las cuales

constituyen la parte central de la administración y conducen a alcanzar los objetivos organizacionales.

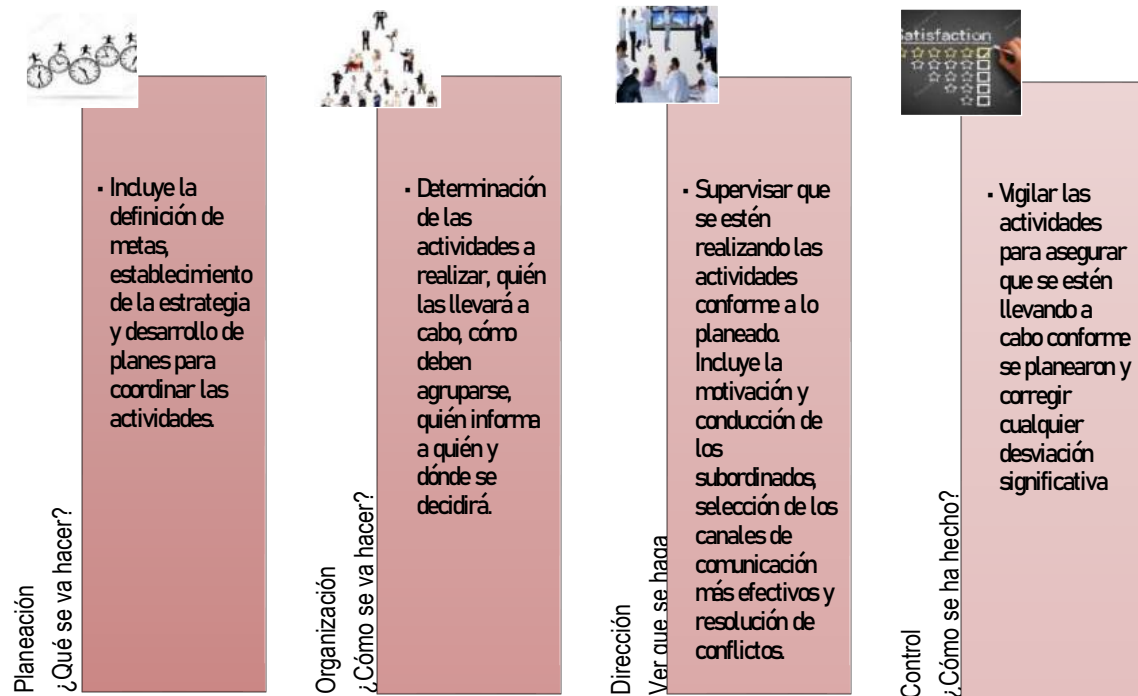


Figura 1.5. Etapas del proceso administrativo (las cuatro funciones de la administración)
 Fuente: (Robbins, 2014, p. 9).

Por otro lado, autores como Rodríguez (1998) comentan que conviene señalar la posición del proceso administrativo en relación con el marco total de referencia, es decir, el administrador recurre a los recursos básicos y los sujeta a una filosofía administrativa que sigue al proceso de administración. Sin embargo, tanto la filosofía del administrador como la aplicación del proceso de administración están influenciadas por factores del ambiente que condicionan, restringen e influyen en las decisiones y acciones administrativas.

Esto conduce a la efectividad de la administración: lograr el trabajo correcto. A partir de aquí, los resultados son individuales o colectivos.



Figura 1.6. El proceso de administración en su entorno.
Fuente: (Rodríguez, 1998, p. 243).

1.2. Generalidades de las organizaciones: concepto, clasificación y características

Concepto

Amitai Etzioni, en su obra *La organización moderna*, escrita en la década de 1960, hace referencia a la siguiente frase: “la sociedad es una sociedad organizacional” (citado en Ríos Szalay y Paniagua, 2007, p. 128). Esta frase nos hace recordar la influencia que tienen las organizaciones en nuestras vidas: nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos en ellas. Siendo así, vale la pena hacer un análisis y reflexión sobre la existencia e importancia de las organizaciones.

La palabra organización tiene diferentes acepciones: etimológicamente, proviene del griego *organon*, ‘instrumento’; entidad o grupo social; proceso o sistema. En castellano, tenemos la palabra organismo en tanto implica necesariamente partes y funciones diferentes, pero que en conjunto tienen un fin común e idéntico. Cada parte pone una actividad distinta, sin perder de vista que esa acción debe complementar a las otras partes y ayudar a que esas otras partes se construyan y ordenen en función de los recursos.

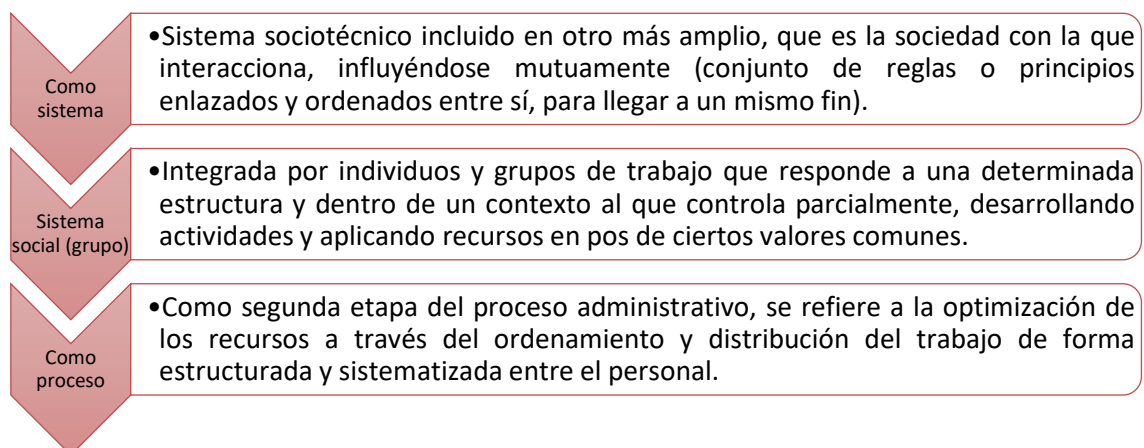


Figura 1.7. Conceptualización de las organizaciones.

Como podemos ver, la organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos: para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas o para designar a una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se establecen las relaciones, niveles de autoridad y jerarquías, etcétera. De este modo, varios estudiosos de la administración han profundizado en la teoría de la organización² y encuentran diferentes elementos para conceptualizar el término.

Características

Entre las características de las organizaciones, podemos considerar:

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

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

² La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la propuesta de la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del análisis comparativo de todas las corrientes relacionadas con la organización y de la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

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

Figura 1.8. Características de las organizaciones.

Otras características generales de las organizaciones:

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

De esta manera, podemos concebir diferentes puntos de vista para conceptualizar a las organizaciones: social, económico, legal, psicológicos, financiero, etcétera. Así, las organizaciones se presentan en nuestro contexto como estructuras sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para satisfacer necesidades de la comunidad (Larocca, 1998), en ocasiones son creadas por mandato gubernamental. Además, están conformadas por normas,

políticas, líneas de autoridad y comunicación. Asimismo, cuentan con ciertos instrumentos administrativos para ser observadas desde el exterior y, de esta manera, contactar con la sociedad en general, en cuanto a sus valores, cultura, objetivos y misión en general.

Para concluir con esta explicación (naturaleza de las organizaciones), es oportuno incluir las definiciones de los siguientes autores (Larocca, 1998, p. 29):

Daniel Katz y Robert Kahan	Las organizaciones representan un dispositivo social para el logro eficiente de propósitos determinados que utiliza medios grupales. Tienen fines sociales que cumplir y objetivos a lograr en un periodo para satisfacer a aquellos. Estos objetivos son distintos a los que persiguen sus miembros individualmente considerados.
Amitai Etzioni	Las organizaciones son instrumentos que han sido creados para servir a una o más finalidades específicas.
Allen	La organización es una estructura o un mecanismo que permite a seres vivientes trabajar juntos con efectividad.

Figura 1.9. Definiciones de organización por diferentes autores.

Finalmente, cuando nos referimos a la organización también pensamos en una empresa y nos preguntamos ¿cuál es la diferencia? Esta radica en que la empresa siempre perseguirá un fin de lucro, mientras que una organización no necesariamente persigue el mismo fin.

De esta forma, la empresa es:

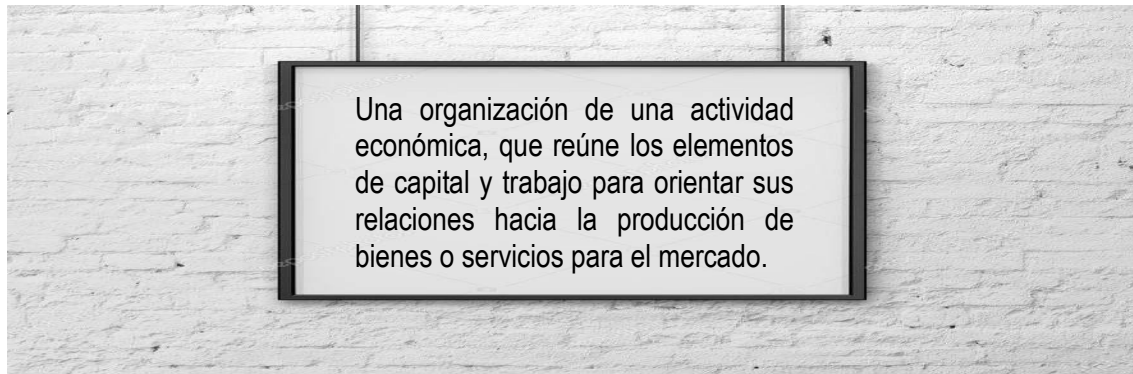


Figura 1.10. Definición de organización como empresa

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad y creó satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, esfuerzo e inversiones de los empresarios. En la actualidad, su función no se limita a esa actividad de lucro. Al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorecen el progreso humano; asimismo, promueve la autorrealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en donde actúa. En toda empresa, el factor humano ha sido decisivo, por eso la administración establece los fundamentos para armonizar los numerosos y, en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Ahora bien, los recursos con los que una empresa cuenta para llevar a cabo sus funciones son:

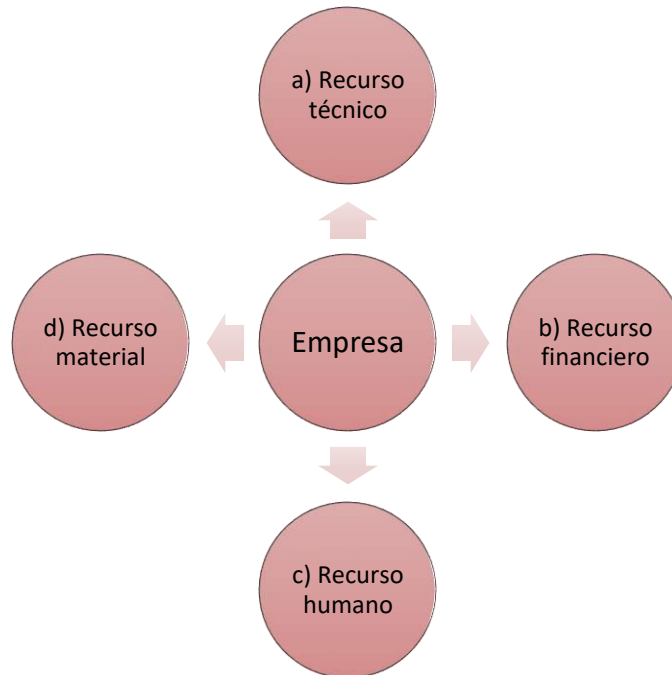


Figura 1.11. Recursos de la empresa para realizar sus funciones.

Asimismo, una empresa debe estar constituida bajo un marco legal, con base en un documento denominado acta constitutiva. La forma como puede hacerlo es variada, ya sea a través de una propiedad individual, colectiva o anónima, etcétera.

Clasificación

Desde el punto de vista de su actividad, giro, origen del capital y magnitud, las empresas pueden clasificarse de manera general como:

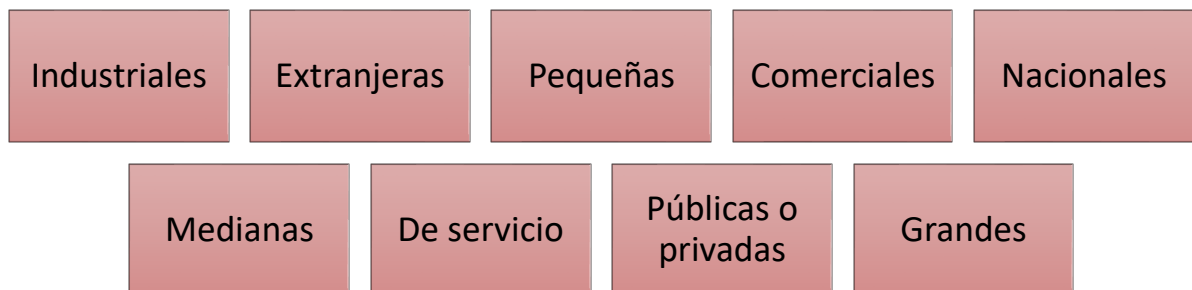
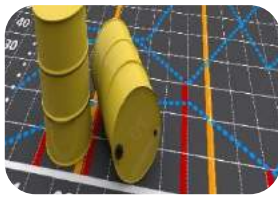


Figura 1.12. Clasificación general de las empresas.

Algunos autores las clasifican de esta forma:



Por su giro: extractivas, de transformación y de servicios



Por su origen de capital: públicas y privadas



Por su finalidad: lucrativas y no lucrativas



Por su estructura legal: mercantiles, civiles, cooperativas

Figura 1.13. Clasificación de las empresas

Según Münch (2010), la clasificación de las empresas es la siguiente.

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras	Pequeñas, medianas y grandes
Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel	-Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Transnacionales Multinacionales	Para determinar su clasificación, se consideran:
De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras - Outsourcing		Globalizadoras Controladoras	- Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Figura 1.14. Clasificación de las empresas.

A continuación, analizamos algunas de estas clasificaciones.

En primer lugar, existen **tres formas de organización empresarial**:

- A. **Propiedad individual.** Es propiedad de una persona que tiene derecho a recibir los beneficios que genere el negocio; la persona es responsable de las pérdidas o ganancias que se generen. Esta es la forma más simple de establecer un negocio, aunque su constitución es fácil, la parte financiera y de trabajo de una sola persona es limitada.



- B. **Sociedad colectiva.** Está conformada por un número reducido de propietarios, quienes reciben todos los beneficios que se obtengan. Algo diferente ocurre en las empresas grandes, donde todo está a cargo de accionistas y el aparato directivo.
- C. **Sociedad anónima.** En este tipo de sociedades, el capital está dividido en acciones que representan grandes cantidades de dinero. Sin embargo, cada socio tiene una responsabilidad limitada, es responsable de su aportación y no responde por las deudas de la organización. Es así como las funciones de los accionistas están separadas de las de la dirección; cuando algún socio falta, la sociedad continúa, pues se quedan los herederos. También se da la opción de que los accionistas vendan sus acciones.

Por su tamaño

Asimismo, contamos con la clasificación **por su tamaño**:

- Grandes.
- Medianas.
- Pequeñas.

FACTORES

Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital, no se mencionan cantidades porque estas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

Producción. Este criterio clasifica a la empresa según el grado de maquinización que existe en el proceso de producción. Así, una empresa *pequeña* es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo y su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada (sí es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra). Una empresa *mediana* puede estar mecanizada, como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la *gran empresa* está altamente mecanizada o sistematizada.

Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella donde laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande, se compone de más de 1000 empleados.

Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

Figura 1.15. Factores para determinar el tamaño de las empresas.

Por su giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan. Por ejemplo, en **industriales**, cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, se clasifican en:

Manufactureras. Encargadas de transformar la materia prima en productos terminados. Su clasificación es de dos tipos:



Empresas que producen bienes de consumo final. Satisfacen directamente la necesidad del consumidor, con productos duraderos o no duraderos, o de primera necesidad; alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera.



Empresas que producen bienes de producción. Están para satisfacer la demanda de la industria de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

Figura 1.16. Clasificación de las empresas por su giro (manufactureras)

Agropecuarias



Se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

Figura 1.17. Clasificación de las empresas por su giro (agropecuarias)

Comerciales o de ventas al detalle. Fungen como intermediarias entre el productor y el consumidor; se dedican a compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:



Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.



Minoristas o detallistas. Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades.



Comisionistas. Se encargan de vender mercancías que los productores dan en consigna a otros, con la finalidad de percibir una ganancia o comisión.

Figura 1.18. Clasificación de las empresas por su giro (comerciales)

De servicio. Se encargan de brindar un servicio intangible a la sociedad, el cual puede ser con fines lucrativos o no lucrativos. Estas se clasifican en:



Transporte. Empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables. Se dedican a transportar pasajeros, mudanzas inmuebles, como las terminales de autobuses, etcétera.



Turismo. Su actividad es la de proveer o brindar servicios. Se dedican a la prestación de servicios; por ejemplo, hospedaje en establecimientos a cambio de un pago, como los hoteles.



Instituciones financieras. Prestadoras de servicios que funcionan como intermediarias. Se encuentran dentro del ámbito de generación de valores a través del dinero. Así, tenemos a bancos nacionales e internacionales, corredoras, afianzadoras, de seguros, casas de cambio, administradoras de fondos, pensiones, mercado de valores, para la vivienda, consultorías financieras, etcétera.

Figura 1.19. Clasificación de las empresas por su giro (servicio)



Figura 1.20. Clasificación de las empresas por su giro (diversos)

Otra clasificación corresponde a las **extractivas**, empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables, en este sentido se entiende por *recursos naturales* todas las cosas de la naturaleza indispensables para la subsistencia del hombre. Por ejemplo, empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

Origen del capital

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo con su origen o aporte del capital.

Públicas. En este tipo de empresas, el capital no pertenece a particulares, sino al Estado, que está obligado a utilizarlo para satisfacer necesidades de carácter social, cuyo fin no es el lucro, aunque sí se puede obtener algún beneficio. Pueden ser:



Centralizadas. Encabezadas por el Ejecutivo Federal, es decir, por la Presidencia de la República, cuyo fin es concentrar y unificar las decisiones, el mando y la ejecución de las decisiones. En este rubro, entran todas las secretarías de Estado.



Desconcentradas. Son aquellas que no están centralizadas, pero tampoco son descentralizadas. Se les confiere ciertas facultades de carácter limitado para tomar decisiones sobre su operación y ejercer su presupuesto. Aunque cuentan con ciertas facultades, tiene un nexo jerárquico con el gobierno.



Descentralizadas. Empresas dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al Estado.



Estatales. Están dedicadas a una actividad económica. Aunque vinculadas con el Estado, tienen personalidad jurídica propia.



Mixtas o paraestatales. En este tipo de empresas, existe una doble participación: la del Estado y la de particulares, para producir bienes o servicios.

Figura 1.21. Clasificación de las empresas por su origen de capital (públicas)

Privadas



Tienen como finalidad satisfacer una necesidad social y crear un bien u otorgar un servicio de carácter netamente lucrativo. Son propiedad de inversionistas particulares.

Figura 1.22. Clasificación de las empresas por su origen de capital (privadas)

Por su origen

Nacionales



La zona de atención es dentro del país. Su actividad principal se da en una ciudad, y otras en sucursales. También encontramos a las locales, cuya cobertura está nada más dentro de la misma localidad. Asimismo, las empresas se consideran nacionales cuando los inversionistas son en su totalidad del país.

Figura 1.23. Clasificación de las empresas por su origen (nacionales)

Internacionales. Consideradas como extranjeras, transnacionales y multinacionales.



Extranjeras: Los inversionistas son nacionales y extranjeros.



Trasnacionales: El capital de origen extranjero es mayor o más importante y las utilidades se reinvierten en los países de origen.



Multinacionales: Su capital es extranjero y realizan la actividad en diferentes países del mundo.

Figura 1.24. Clasificación de las empresas por su origen (internacionales)

Como puedes observar, para comprender mejor su funcionamiento y mecánica, es importante estudiar a la empresa desde una perspectiva integral y, a la vez, analizar sus partes. El estudio **sistémico**³ nos permite realizar esta visión. Así,

³ Al igual que otras estructuras sociales, la empresa es considerada como una organización incluida en un sistema más amplio (la sociedad con la que interactúa). Por ello se concibe como



la empresa es un sistema abierto debido a que está en constante interacción con el medio que le rodea, busca un equilibrio y tiene la capacidad de transformar sus recursos, asimismo, para que sobreviva debe cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional (un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida).

Como sistema, la empresa está formada a su vez por otros sistemas inferiores, llamados subsistemas. Para ejemplificar este punto tomaremos como referencia el modelo sistémico de Fremont E. Kast y de James E. Rosenzweig (1998, pág. 18) que comprende cinco subsistemas. A continuación, mencionamos sus características generales.

un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

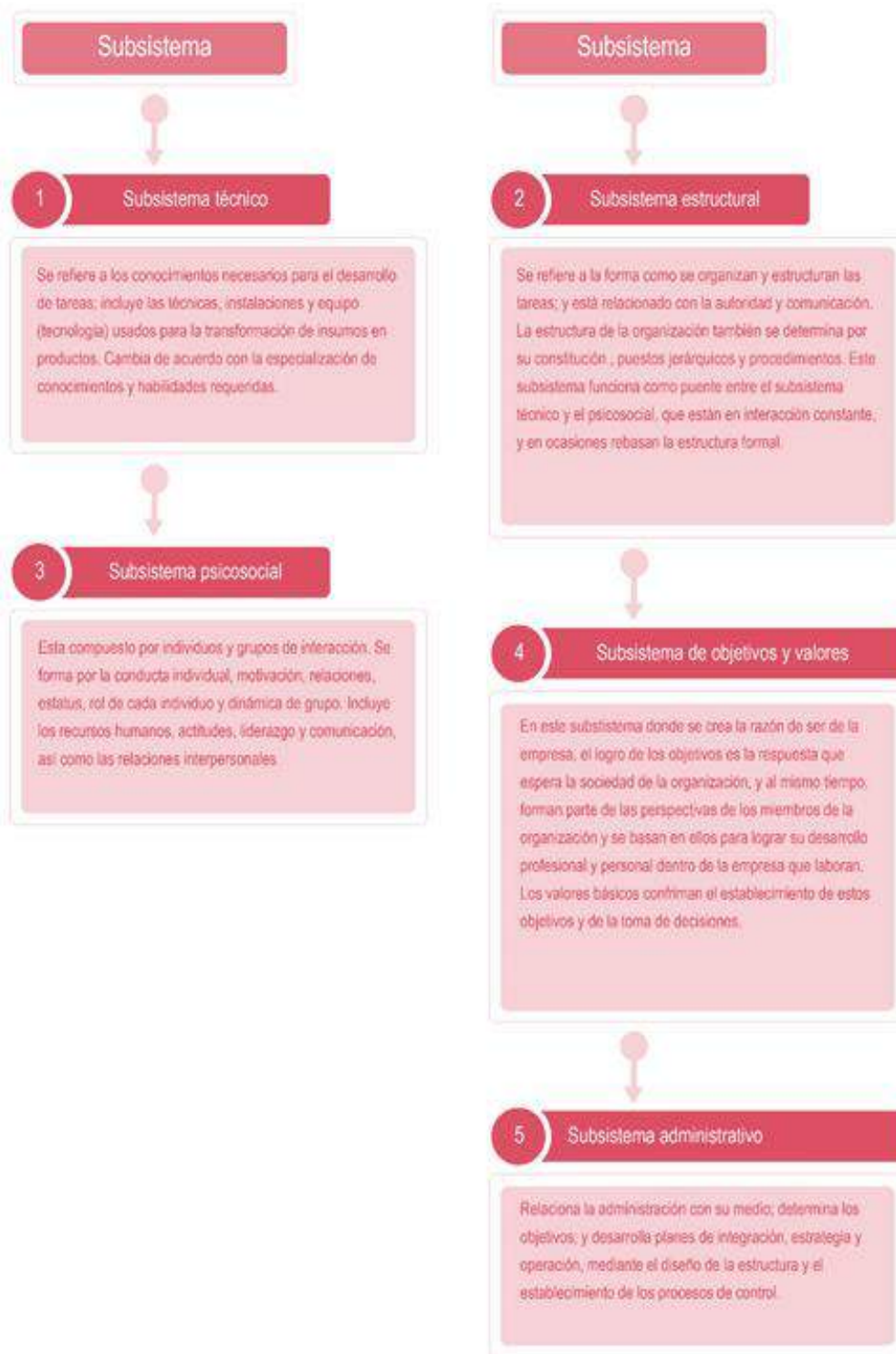


Figura 1.25. Características generales de los subsistemas de las empresas.

Por esta razón, Robbins (2014) concibe a la organización como un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico.

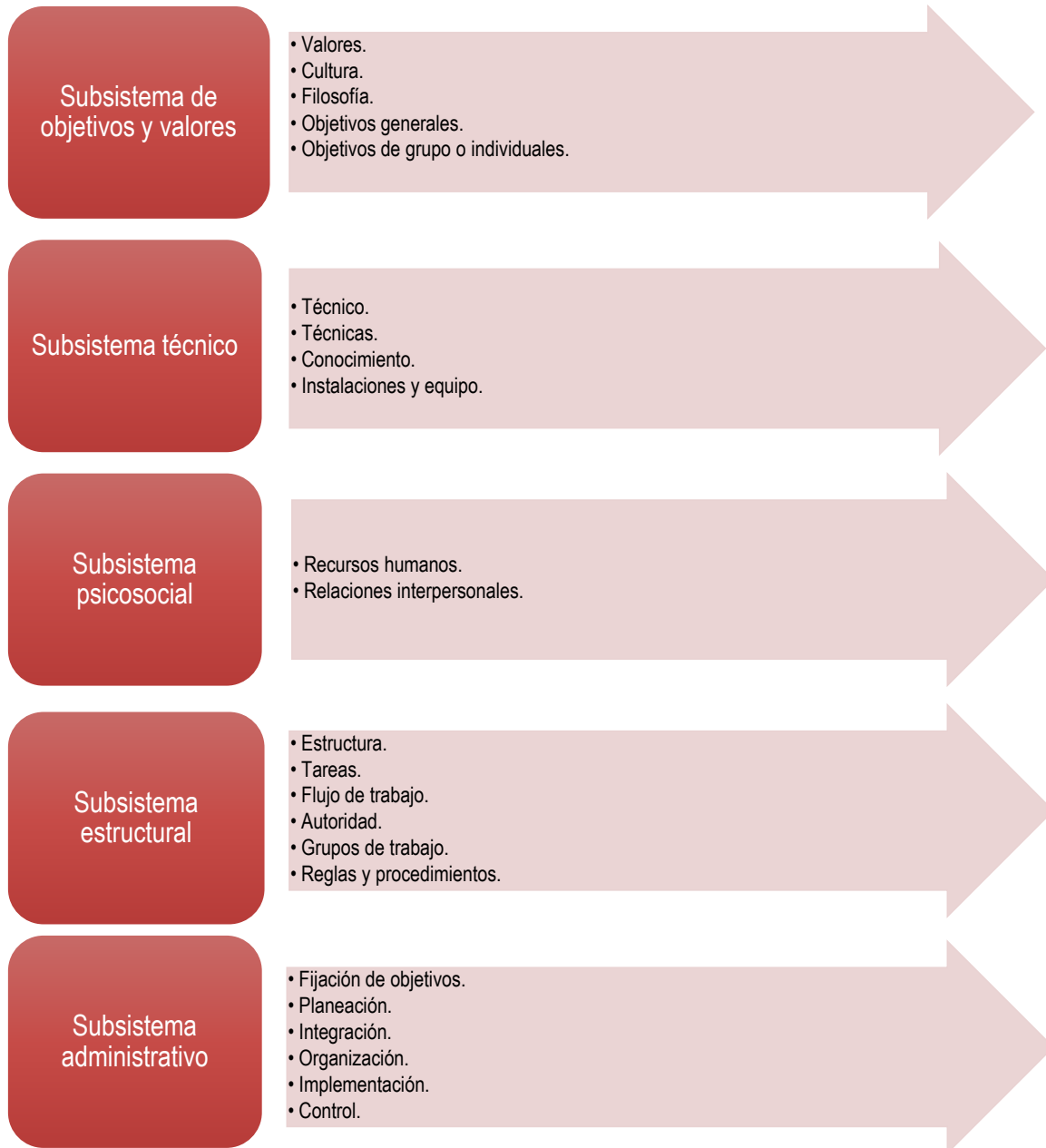


Figura 1.26. Visión sistémica de la empresa.

En este sentido, una universidad es una organización, lo mismo las dependencias gubernamentales, iglesias, empresas, la gasolinera de tu colonia, el equipo de futbol Pumas de la UNAM, el Ejército, etcétera. Asimismo, Robbins (2014) sostiene que las organizaciones desarrollan una estructura sistemática

que define y limita la conducta de sus miembros. Esto incluye crear reglas y normas, identificar a algunos miembros como “jefes” y conferir autoridad sobre otros miembros, o establecer por escrito las descripciones de puestos para que los integrantes sepan qué deben hacer.

Los integrantes de una organización se dividen en dos categorías:

- A. **Operativos.** Laboran de forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.
- B. **Administradores.** Dirigen las actividades de otros. También pueden tener algunas responsabilidades operativas, además de supervisar el trabajo de otros empleados en el departamento.



Figura 1.27. Niveles de la organización.

Ahora bien, si la tarea del administrador, en términos generales, es planear, organizar, dirigir y controlar, él se responsabiliza de los innumerables recursos de la empresa, procura crear un ambiente óptimo de trabajo y promueve actitudes positivas en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Por ello, es pertinente que este profesional maneje **los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa**, como los descritos a continuación.



Técnico

Posibilita al administrador utilizar tanto procedimientos como técnicas que harán más eficiente su labor. Algunas técnicas son el manejo de tiempos y movimientos, para desarrollar habilidades que le permitan elaborar, comprender e implementar documentos tan valiosos como los manuales de procedimientos, o las de eficiencia y programación, como las redes PERT y CPM, a fin de aprovechar óptimamente tanto los recursos financieros como el tiempo en que está programado el proyecto a seguir, si consideramos que para la empresa todo se convierte en aspectos económicos.

Humano

Significa que el papel de la administración es valorar el factor humano. Si el administrador trabaja con *personas*, entonces, va a tener que dirigirlas, no a lidiar con ellas; tratará a los trabajadores como seres pensantes, no como animales de trabajo; es decir, buscará colaboradores, no engranes del proceso laboral.

Social

Este enfoque es tan importante como los anteriores. Ya aprendiste que necesitas tener conocimientos de administración para aplicarla adecuadamente (enfoque técnico), y la sensibilidad para trabajar con el factor humano (enfoque humanístico), ahora falta que te preguntes para quién trabaja la organización y qué significa para el mundo externo. Estas y muchas otras interrogantes se responden a partir del enfoque social de la administración. Esta perspectiva permite ubicar a la organización en el ecosistema organizacional donde está inmersa dentro de la sociedad. ¿En qué parte de la cadena económica se encuentra? ¿Cómo logra sistemáticamente sus resultados en un círculo social, económico y político? ¿Cómo influyen los factores externos en la toma de decisión de los directivos? ¿Para qué le sirve la calidad?

En fin, hay muchos aspectos que el administrador debe resolver para que su empresa tenga una aceptación en la sociedad donde vive y forme parte del mercado actual. Recordemos que afuera la competencia es dura y no podemos

sobrevivir solamente con nuestro producto porque seguro hay más de una veintena de empresas que lo ofrecen al mismo consumidor. Hay que pensar también en el plus, en la calidad como factor íntegro, como pasaporte al mercado local y a la economía global.

En consecuencia, la administración no es solo presupuesto, control, pago de nóminas y reclutamiento de personal, sino toda una filosofía para buscar tanto la productividad como la calidad a través del factor humano, al que se debe garantizar un ambiente digno de trabajo y un reconocimiento diario por sus resultados objetivos y por aquellos esfuerzos que no se pueden medir, pero que contribuyen de igual o mejor manera a los propósitos de una empresa. Estamos hablando del compromiso organizacional, creatividad, recurso intelectual, lealtad a la empresa, inteligencia emocional y otros aspectos con los que irás creando tu mundo administrativo; es decir, tus escenarios de eficiencia administrativa.

Importancia de la organización

Como puedes analizar, desde siempre, el hombre ha aplicado consciente e inconscientemente la administración pues tuvo que cooperar con otros para obtener sus fines personales de carácter físico, biológico y social. De esta forma, la organización nació de la necesidad de cooperar. Tratándose de organismos sociales, la operación puede ser más productiva y con menos costo si se cuenta con una estructura organizacional bien diseñada, las funciones están perfectamente divididas y claras, y todos conocen el papel que deben desempeñar; lo que depende también del grado de cooperación que exista entre sus miembros.

La importancia del estudio de las organizaciones como empresas, lucrativas o no lucrativas, radica en que son la base en la economía de cualquier país, pues cumplen con una función social: son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios, y propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera.

En su obra *¿Qué es la administración?*, Héctor Larocca (1998, p. 12) enuncia algunos puntos sobre la importancia de las organizaciones:

<ul style="list-style-type: none"> • Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuyen y redistribuyen tanto productos como recursos varios a la sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> • Reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por su poder económico, se les puede considerar como unidades políticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitan la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son generadoras de conocimiento y tecnología tanto administrativa como de diferentes áreas de conocimiento. Transmiten y preservan este conocimiento por generaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen trabajo y a través de sus ampliaciones generan empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son generadoras de valores y puntos de referencia social.
<ul style="list-style-type: none"> • Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crean símbolos, imagen y prestigio.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
<ul style="list-style-type: none"> • Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crean valor; es decir, siempre buscan la rentabilidad para los propietarios, clientes y empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Generan y transmiten tecnologías, así como otras manifestaciones de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para conservar la experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Su adaptación fácil al medioambiente cambiante les permite generar un factor humano cada vez más competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr permanencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Acomodan los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados. 	

Figura 1.28. Importancia de las organizaciones.

1.3. El administrador: perfil profesional, funciones y roles

Definición

Nuestras sociedades se tornan cada vez más complejas y dependen en gran medida de instituciones y organizaciones especializadas para lograr sus objetivos. Estas organizaciones son guiadas y dirigidas por un personaje muy singular llamado administrador, a quien se le denomina de diferentes formas, según el nivel y responsabilidad que ocupe en las organizaciones (Larocca, 1998, p. 12).



Figura 1.29. Diferentes denominaciones para definir al administrador.

El papel de un administrador en las organizaciones es básico y sobre él recaen un sinnúmero de responsabilidades⁴. Por supuesto, sus funciones varían de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupe, pero sus compromisos siempre deben mantener equilibrio, es decir, estar orientados hacia los objetivos de la organización y también velar o conciliar por los intereses de sus colaboradores.

⁴ El administrador es aquella persona que aplica sus conocimientos y destrezas para planear, organizar, dirigir y controlar de manera general, además de coordinar las actividades con la finalidad de guiar a una organización hacia la consecución de sus objetivos, por ello, el administrador moderno debe dominar las técnicas administrativas y estar al tanto de los cambios en el medio internacional, conocer su marco social y sus consecuencias para la empresa, tener un buen dominio de las relaciones humanas excelente capacidad de comunicación y ser un acertado tomador de decisiones (De la Mora, 2010, p. 13).

Es común encontrarnos con administradores o responsables de departamentos u organizaciones que, por su experiencia y capacidades innatas de mando, están al frente del negocio o empresa; de igual manera, los propios empresarios toman el papel del administrador y centran todas las responsabilidades de la empresa en su autoridad y poder; asimismo, nos encontramos como administradores a abogados, contadores, médicos, músicos, ingenieros, etcétera. Sin embargo, la creciente complejidad del mundo globalizado ha traído como consecuencia problemas administrativos cada vez más difíciles de resolver y para cuya solución se requiere una preparación académica para cubrir satisfactoriamente las demandas que requiere el medio.

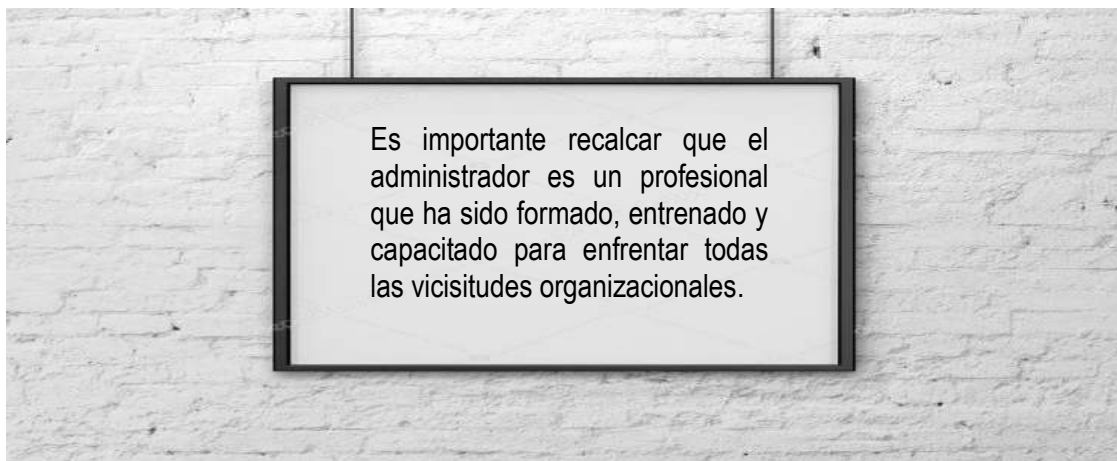


Figura 1.30. El profesional de la administración.

Perfil profesional

Derivado de su formación profesional, el administrador puede desempeñarse en diversos campos, y cuenta con un perfil específico conformado por tres elementos básicos:



Figura 1.31. Elementos básicos del perfil profesional del administrador.

El rubro cognoscitivo se refiere a los conocimientos que debe tener el administrador. En primera línea, están los estudios universitarios, una licenciatura en administración, o equivalente en ámbitos organizacionales y empresariales. Por otro lado, los conocimientos en el área tecnológica se enfocan a multimedia, *software* y herramientas relacionadas al giro de la institución en que se empleará el profesional. Por último, el conocimiento de los idiomas más recurrentes del área empresarial a nivel mundial, ya que esto se ha convertido en un capital del sistema globalizado en que vivimos.

En segundo término, están las habilidades, capacidades relativas al desempeño y que no necesariamente son innatas (Hellriegel, y Slocum, 2010). Pueden englobarse en cinco categorías:

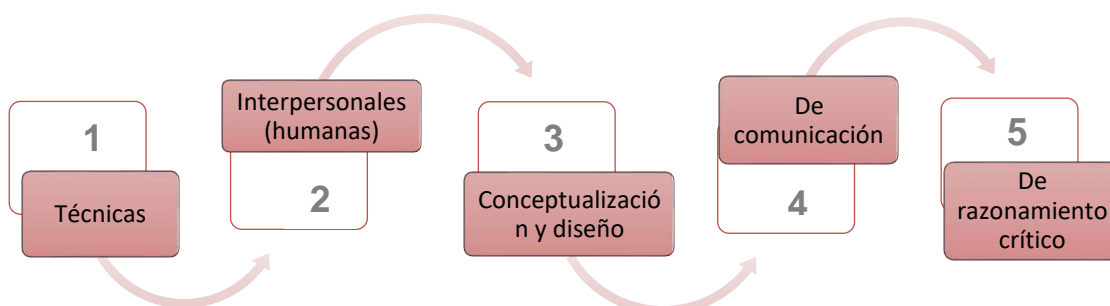


Figura 1.32. Habilidades del profesional de la administración, según Hellriegel y Slocum (2010).



1. **Técnicas.** El administrador debe dominar la mecánica y las diferentes herramientas para llevar a cabo determinado trabajo.
2. **Interpersonales o de relaciones humanas.** Es importante que el administrador logre interactuar correctamente con el personal que maneja o que está a su cargo.
3. **Conceptuales.** Habilidad a través de la cual el administrador logra tener una visión sistémica (holística) de la organización y a su vez de cada una de sus partes.
4. **De comunicación.** Se refiere a la capacidad para enviar y recibir información ya sea ideas, opiniones o actitudes. Uno de los papeles del administrador se basa en que posea al menos las habilidades básicas de comunicación escrita, oral y no verbal, que se refiere a la expresión facial, posturas físicas, etc. Así, se busca que un administrador sea una persona capaz de comunicarse eficazmente.
5. **Razonamiento crítico.** Se refiere a la posibilidad de implicarse en todos los aspectos de un problema de manera minuciosa, es decir, se debe usar la mente para evaluar un problema, no simplemente responder en forma prescriptiva y predeterminada. Por ello, los administradores de todos los niveles en la actualidad tienen la obligación de usar el razonamiento crítico para hallar solución a problemas cada vez más difíciles y complejos.

Las cinco habilidades son por demás importantes y fundamentales para el actuar del administrador.

Por último, está el rubro de las actitudes, referido a los valores, responsabilidad social y sustentabilidad que debe cultivar y promover el administrador en su vida diaria y en su contexto organizacional. En este apartado, encontramos:



Figura 1.33. Actitudes del profesional de la administración.

En conclusión, podríamos decir que el licenciado en Administración (Plan de estudios 2012, modificado 2016, FCA, UNAM, Tomo I):

Es el profesional con visión estratégica, ética y de compromiso social experto en promover el logro eficiente de objetivos de organizaciones públicas, privadas y sociales en sus diferentes niveles jerárquicos, con base en la comprensión tanto de sus funciones básicas como de su funcionamiento integral, en el diagnóstico de sus problemas administrativos específicos y en la correspondiente propuesta e implantación de soluciones innovadoras. Asimismo, es capaz de desarrollar nuevos modelos de negocios, así como de planear y realizar, coordinando grupos interdisciplinarios, y crear nuevas organizaciones. Por su parte, el nuevo plan de estudios (2022, tomo I, p. 70 y 71) amplía esta definición de la siguiente forma:

El Licenciado(a) en Administración dirige y da respuesta oportuna y pertinente a los problemas, situaciones y conflictos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, mediante el empleo de diferentes tipos de negociación enfatizando el bien común; en lo concerniente a la gestión de las áreas funcionales tales como: recursos humanos, mercadotecnia, operaciones y adquisiciones y finanzas, así como en el desarrollo de nuevos emprendimientos incluso los de carácter social; el Administrador(a) interviene mediante el empleo de técnicas administrativas, ejerciendo su liderazgo, creatividad y propuestas innovadoras cuya finalidad es elevar el desempeño integral de las mismas para el óptimo logro de los objetivos; así como desarrollar propuestas innovadoras para el desarrollo y crecimiento de las

organizaciones respondiendo de esta manera a las necesidades locales y globales.

Así mismo, desarrolla nuevos modelos de negocios; proponiendo siempre el empleo de nuevas técnicas de trabajo; procesos y desarrollo de proyectos con enfoques ágiles; que aporten soluciones acordes a las demandas internas de las organizaciones, considerando a su vez el entorno de manera socialmente responsable y comprometida, respetando la igualdad de género, valores éticos y el absoluto respeto al medio ambiente, con una visión estratégica que le permite promover el logro eficiente de los objetivos de las organizaciones públicas (federal, estatal y municipal), privadas (empresas) y sociales en sus diferentes niveles jerárquicos, con base en el diagnóstico y análisis de sus funciones básicas, como de su funcionamiento integral que permitan simplificar e incrementar la efectividad del trabajo, siendo capaz de coordinar en todo momento grupos interdisciplinarios vinculados con los logros organizacionales.

Funciones

En el punto anterior se definió al administrador, se habló del concepto y su desenvolvimiento en las organizaciones, considerándolo como un importante agente de productividad-eficiencia, así como de enlace interpersonal y formador de estructuras de trabajo. Ahora, abordaremos lo referente a sus funciones en general.



De acuerdo con Wehrich, Cannice y Koontz (2017), las funciones que realizan los administradores proporcionan una herramienta útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las actividades que se realizan en una organización pueden clasificarse en las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Así, las funciones del administrador están definidas por algunas características, como los niveles jerárquicos en los cuales se desenvuelve, puestos que desempeña en dichos niveles, así como la responsabilidad que juega en los objetivos y estrategias de la organización.

Asimismo de acuerdo a Torres (2011, p. 28), los niveles administrativos que una organización puede tener dentro de su estructura, independientemente del giro que éstas tengan, son tres:

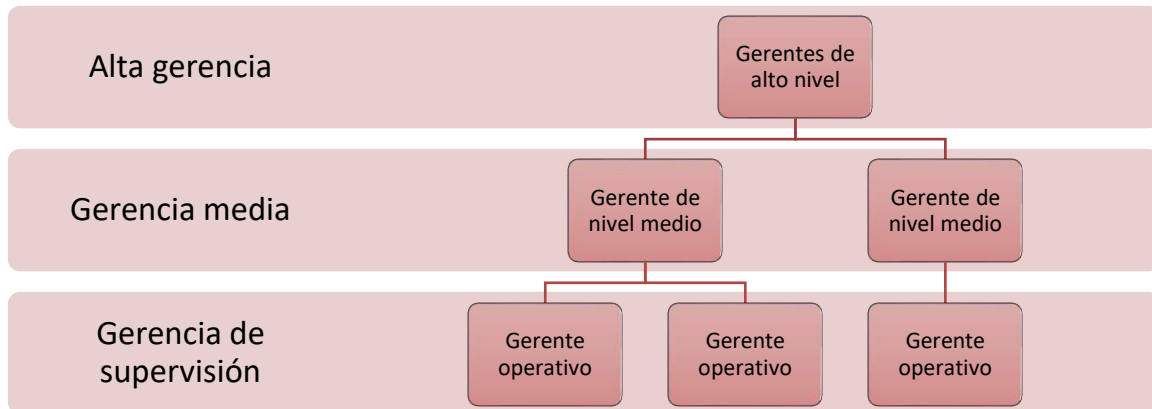


Figura 1.34. Niveles administrativos dentro de una organización.

1. **La alta gerencia.** Comprende quienes tienen el mayor poder y responsabilidad dentro de la organización. Involucra a los que están en la cima de la jerarquía administrativa conocidos como gerentes de alto nivel y quienes establecen las metas de la organización como un todo.
2. **Gerencia media.** Comprende a quienes ejecutan las metas de la alta gerencia y que coordinan el trabajo de los gerentes. Los gerentes de nivel medio están en la mitad de la jerarquía administrativa sirviendo de enlace entre la alta gerencia y la gerencia de supervisión.
3. **Gerencia de supervisión.** Es el nivel inferior de gerencia dentro de la organización y son aquellos cuyo poder y responsabilidad están limitados a un segmento estrecho de las actividades y supervisan el trabajo de los empleados de operación, poniendo en marcha los planes desarrollados; se les conoce como gerentes operativos o de primera línea.

De esta forma, independientemente del nivel en que se encuentra el administrador, alto nivel, nivel medio u operativo, llevará a cabo cada una de las funciones administrativas, pero con diferente nivel de efecto dentro de la organización.



Chiavenato (2014, p. 22) concreta algunas funciones básicas del administrador y que forman parte del trabajo rutinario de la organización: “(...) define estrategias, diagnóstica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad”.

En la agenda organizacional de las funciones del administrador encontramos la promoción de una cultura organizacional, formación de equipos de trabajo y fomento al desempeño de la organización con calidad y responsabilidad social.

De acuerdo a lo ya explicado, a continuación, se enuncian las responsabilidades generales del administrador.

- 1 •Es el principal responsable de que se cumplan las metas organizacionales.
- 2 •Es el principal negociador interno y externo de las operaciones de la organización.
- 3 •Imprime dirección y rumbo a las organizaciones.
- 4 •Procura que las relaciones interpersonales del grupo se basen en el respeto y la solidaridad.
- 5 •Promueve liderazgo en las personas dentro del contexto organizacional.
- 6 •Toma decisiones con respecto a los recursos y estrategias a seguir.
- 7 •Es punto de referencia para mejorar las condiciones ambientales y de sustentabilidad.
- 8 •Es la fuerza y el poder de las organizaciones.
- 9 •Es generador y promotor de la cultura organizacional.
- 10 •Desarrolla capacidades entre sus colaboradores y busca la calidad y competitividad de sus empresas en un entorno globalizado.
- 11 •Es un optimizador de los recursos materiales, técnicos y humanos.

Figura 1.35. Responsabilidades generales del administrador.

Finalmente, “la meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menos cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, p. 8).

Roles

A finales de la década de 1970, (Robbins, 2014, p. 7), Henry Mintzberg realizó un estudio sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos. Notó que ellos se ocupaban de un gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración; además, tenían poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque sufrían constantes interrupciones. A partir de su estudio, concluyó que, en general, los administradores desempeñan 10 roles diferentes⁵ pero muy relacionados entre sí, que constituyen categorías específicas de comportamiento:

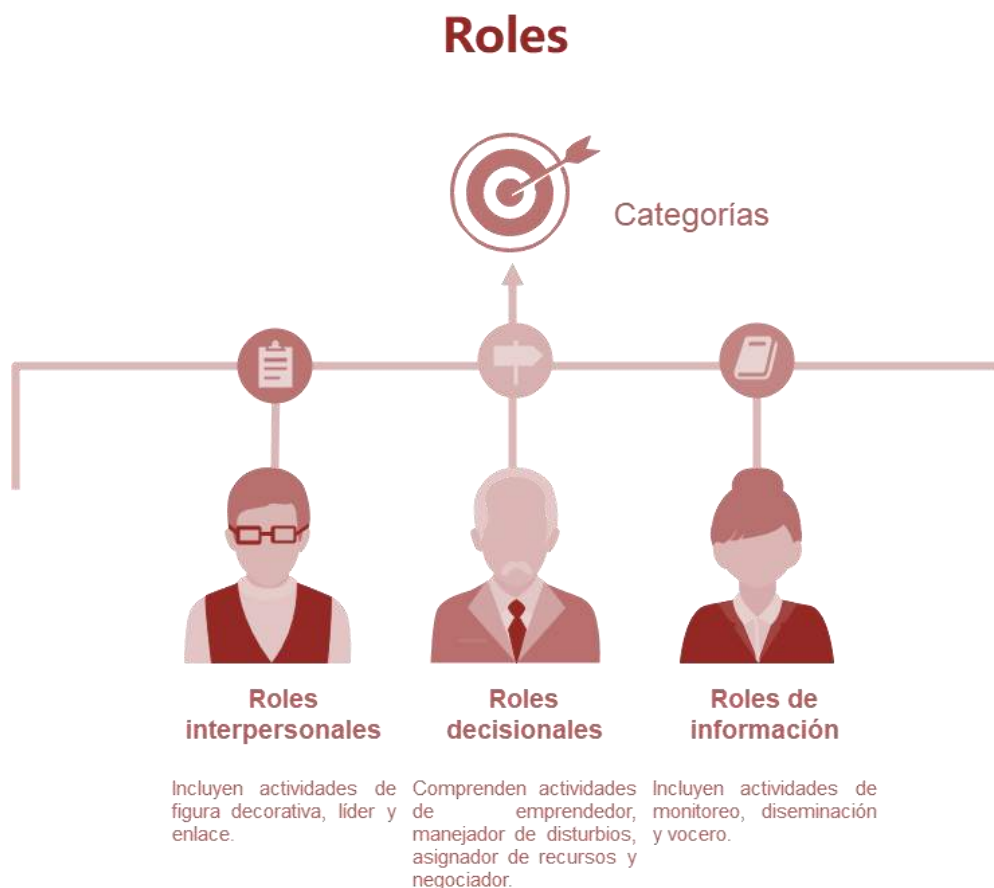


Figura 1.36. Categorías de los roles administrativos

⁵ Según Mintzberg, los roles administrativos equivalen a categorías específicas de comportamiento administrativo.

A continuación, presentamos la gráfica de Mintzberg para una mejor comprensión de los roles administrativos.

Rol	Descripción	Actividades identificables
Interpersonal		
Figura decorativa	Jefe simbólico obligado a desempeñar de manera rutinaria funciones de representación, de naturaleza legal o social.	Dar la bienvenida a visitantes, firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados, responsable de la dirección (<i>staffing</i>), capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a sus subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo desarrolló de contactos e informadores externos que proporcionan favores e información.	Contestar la correspondencia y efectuar trabajos externos para el consejo. Desarrollar otras actividades que involucren a terceros.
Información		
Vigilar	Busca y recibe una gran cantidad de información especial (en su mayoría actual) para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su ambiente. Surge como centro nervioso de la información interna y externa acerca de la organización.	Lectura de literatura e informes; mantenimiento de contactos personales.
Diseminador	Transmite información que recibe de fuentes externas o de otros subordinados a integrantes de la organización. Cierta información es sobre hechos; otra involucra la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de quienes influyen en la organización.	Tener reuniones de información y hacer llamadas telefónicas para retransmitir información.
Vocero	Transmite información a externos acerca de los planes, políticas, acciones, resultados, etcétera, de la organización. Sirve como experto en la industria de la organización.	Llevar a cabo reuniones de consejo y proporcionar información a los medios informativos.

Decisional		
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos de mejoramiento para efectuar cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para desarrollar nuevos programas.
Manejo de disturbios	Responsable de la acción correctiva cuando la organización se enfrenta a disturbios importantes e inesperados.	Organizar sesiones de estrategia y estudio que involucren perturbaciones y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo. Toma o aprueba todas las decisiones importantes en la organización.	Programación, solicitud de autorización, preparación de cualquier actividad que involucre el presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.	Participación en las negociaciones contractuales con el sindicato.

Figura 1.37. Roles administrativos de Mintzberg.

Según David R. Hampton (1991, p. 32), Henry Mintzberg sostiene: “Si los diez papeles específicos identifican lo que en realidad deben hacer los gerentes y constituyen los requisitos universales e integrales del puesto del gerente, hace falta una concepción de la administración lo suficientemente amplia para incluirlos”. En opinión de Mintzberg, es arbitrario opinar que nada más los cuatro procesos (planeación, organización, dirección y control) son trabajo gerencial, no así todas o algunas de las actividades detalladas de las funciones. En consecuencia, es erróneo pensar que la negociación, ser representante y otros papeles no forman parte de la labor administrativa.

De acuerdo con Torres (2011, p. 30), los roles **interpersonales** se dan por los múltiples contactos que los administradores tienen con otras personas, tanto dentro de las empresas como fuera de ellas. En función de este rol, es que los administradores actúan como **figuras visibles**, representando su empresa o departamento; **líderes**, utilizando su autoridad formal e informal, influyendo



sobre los demás y; **enlaces**, siendo puente de unión en comunicación lateral dentro y fuera de la empresa.

Lo que se refiere a los roles **informativos** este se pone en operación cuando los administradores de manera continua se comunican con otras personas. Son centros hacia donde fluye la comunicación y se les da seguimiento y son diseminadores de la información (cuando ellos juzgan adecuado divulgarla) y voceros (cuando brindan información a nombre de la empresa).

Por último, está el rol **decisional**, se refiere a que toda la información que los administradores reúnen es para tomar mejores decisiones en todos los ámbitos de la empresa. Cuando esas decisiones son en la línea de empresa de nuevas actividades, productos y planes, su rol es conocido como de **empresarios**; cuando esas decisiones se dan para terminar con posiciones u objetivos opuestos, su figura se conoce como **manejador de conflictos**; cuando esas decisiones se toman para determinar qué recursos se asignan a qué persona o quién debe hacer qué, se le conoce como **asignador de recursos**. Por último, el administrador desempeña la función de **negociador** cuando trata de llegar a acuerdos de ganar-ganar tanto con grupos con los cuales tiene relación, como con proveedores, sindicatos, entre otros.

Como puedes observar, a través de la definición, funciones y roles de los administradores, vamos complementando el trabajo del administrador.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Las organizaciones son un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan. Se integran de individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura en un contexto al que controlan parcialmente; desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. Por su parte, la administración consiste en planear, organizar,



dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros, para alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Fernández Arena (1992), la administración es una ciencia social y universal cuyo propósito es desarrollar modelos y métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medioambiente y alcanzar sus

objetivos. Es universal porque se lleva a cabo en todo organismo social, público y privado; específica, en tanto se da en función de las necesidades de cada organismo; temporal, ya que se lleva a cabo por etapas aplicadas una y todas a la vez.

Los administradores se encargan de dirigir las actividades de otros y supervisarlas mediante la realización de las funciones básicas de la administración; y desempeñan diversos roles administrativos o gerenciales. Tienen como propósito generar un ambiente de comunicación abierta, aprovechar al máximo todos los recursos, detectar las necesidades y motivar al personal. Lo que pueden realizar a partir de tres enfoques:

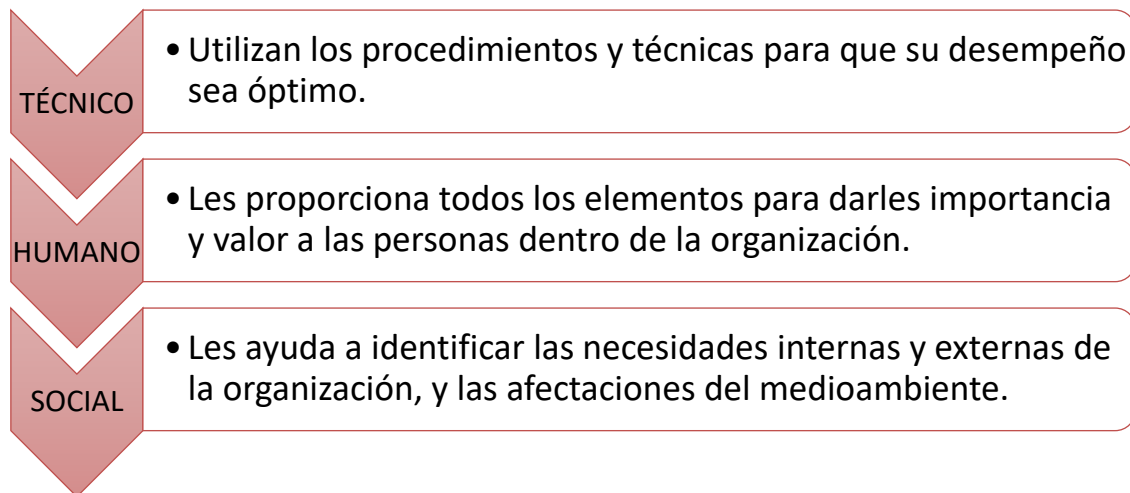


Figura 1.38. Roles administrativos a partir de tres enfoques.

REFERENCIAS

- Barajas, J. (1990). *Curso Introductorio a la Administración*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- De la Mora, M. (2010). *Elementos básicos de Administración*. Trillas.
- Facultad de Contaduría y Administración. (2018). *Plan de estudio 2012, modificado a 2016*. UNAM
- Facultad de Contaduría y Administración. (2021). *Plan de estudios 2022, tomo I*. UNAM.
- Fernández, J. (1992). *Principios administrativos*. Diana.
- Ferrel, O. y Hirt, G. (2000). *Business A Changing World*. McGraw-Hill.
- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill.
- Hampton, D. (1991). *Administración*. McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2010). *Administración*. International Thomson Editores.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Larocca, H. (1998). *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro*. Ediciones Macchi.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.



Reyes, A. (2003). *Administración moderna*. Limusa.

Ríos, A. y Paniagua, A. (2007). *Orígenes de la administración. Tendencias de desarrollo en el siglo XXI*. Trillas.

Robbins, S. (1994). *Administración Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.

Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. ECAFSA.

Stoner, J., Gilbert, D. y Freeman, R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.

Terry, G. y Franklin, S. (1995). *Principios de Administración*. CECSA.

Torres, H. (2011). *Introducción a la Administración*. Trillas

Wehrich H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.

UNIDAD

2

Teoría administrativa.
Surgimiento y evolución

OBJETIVO ESPECÍFICO

Al finalizar la unidad el alumnado identificará aspectos importantes de los antecedentes históricos, así como, los principales enfoques y aportaciones a la administración para comprender el fundamento de la teoría administrativa.

TEMARIO DETALLADO

(22 HORAS)

2. Teoría administrativa. Surgimiento y evolución
2.1. Antecedentes históricos de la administración
2.2. Enfoque científico
2.3. Enfoque clásico
2.4. Enfoque humano relacionista
2.5. Enfoque estructuralista
2.6. Enfoque neoclásico
2.7. Enfoque neo humano relacionista
2.8. Enfoque de sistemas
2.9. Enfoque matemático
2.10. Enfoque de la calidad
2.11. Perspectiva del pensamiento complejo

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no solamente como administradores, sino como miembros de una sociedad. Históricamente, han tenido una gran responsabilidad: dirigir y controlar nuestras vidas; se han encargado de nuestras necesidades básicas y caprichos más sofisticados. Sin embargo, por sí solas no pueden controlarse ni desarrollarse, requieren la experiencia de sus administradores.

En este marco, abordaremos la importancia del estudio de la teoría general de la administración, producto de una mezcla del análisis de las organizaciones y la injerencia de la administración en estas entidades. Esta teoría es la base para comprender la evolución del pensamiento administrativo; en este punto, ubicamos la relevancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad.

Conforme va cambiando la sociedad, la administración debe darle soporte para su proceso eficiente de desarrollo. A su vez, la sociedad también provee de valores, tecnología y escenarios a la administración.

Por ejemplo, el ámbito tecnológico le está dando un nuevo papel a esta disciplina, convirtiéndola de una práctica exclusivamente organizacional a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la entidad (en ocasiones, ni siquiera se necesita local o edificio para trabajar). Para entender cómo se ha dado esta dinámica es necesario hacer un recorrido histórico.



Para sobrevivir y crecer, los pueblos antiguos se apoyaron en la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia y el linaje; también aprovecharon las condiciones geográficas en donde habitaban y la comunicación con otros grupos, formaban alianzas estratégicas,

etcétera. De alguna forma, estas características están relacionadas con la planeación, organización, dirección y control en su beneficio.

Posteriormente, los conceptos y técnicas administrativos siguieron utilizándose de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas. Por ejemplo, en la cultura griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día (a tal grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas).

Con la Revolución Industrial, se acabaron viejos procedimientos artesanales de trabajo y se crearon y fortalecieron conocimientos industriales de forma integral. En este contexto, las dimensiones científica y tecnológica fueron cruciales en la historia de la administración.

Los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la Revolución Industrial. Entonces, había un acelerado crecimiento de las empresas y su consecuente desorganización interior y exterior; una gran cantidad de empresas constituidas



de diversas formas y tamaños, con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia aguerida (pero con tendencias poco definidas), pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas, etcétera. Esta situación provocó el nacimiento de una compleja y creciente administración, con un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se operaba hasta ese momento.

Un avance en este periodo fue el intento de realizar una planeación de la producción a largo plazo, con el propósito de reducir la inestabilidad y la improvisación. Otro aspecto importante de ese periodo fue que, al crecer considerablemente las empresas, se presentó la necesidad urgente de



hacerlas más eficientes y optimizar mejor los recursos para enfrentar la competencia desmedida que cada día se incrementaba aceleradamente. Entonces, surgieron conceptos como la “división del trabajo” (división de actividades de carácter intelectual y operativo). Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse en fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración, etcétera. Esta situación generó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor (Estados Unidos) y Fayol (Europa).

El panorama presentaba todos los elementos necesarios para una administración fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas organizacionales.

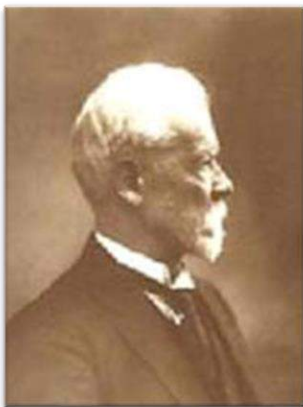


El enfoque clásico se concretó en dos vertientes diferentes, pero complementarias. La primera, conocida como escuela de la administración científica, tuvo como iniciador a Frederick W. Taylor, quien fue secundado por Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. Esta perspectiva se planteó crear una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. Se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba: del nivel de operación a los niveles medios y altos. Enfatizó los procesos para

incrementar la productividad y se ocupó en aumentar la eficiencia de los trabajos operativos.

Asimismo, puso atención en el trabajo, los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea y el tiempo-patrón determinado para su ejecución. Este cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de movimientos, operaciones, tareas, cargos, etcétera, lo que conforma la "organización racional del trabajo". El énfasis en las tareas es la principal característica de este enfoque.

La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (Francia) y a un grupo de seguidores encauzados a estudiar a fondo las organizaciones. Esta escuela, la corriente clásica, estaba integrada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época: Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, y otros.



Al igual que Taylor, Fayol se ocupó en aumentar la eficiencia de la empresa, pero no con base en los procesos de producción, sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de la organización y sus interrelaciones estructurales.

Este enfoque es inverso al de la administración científica, va de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). Se caracterizó por atender la estructura organizacional, fundamentada en los principios generales de la administración y la departamentalización. El objetivo era tener una visión global para un mejor manejo de la empresa y subdividirla a partir de la centralización de un jefe principal. Se trató de una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada".

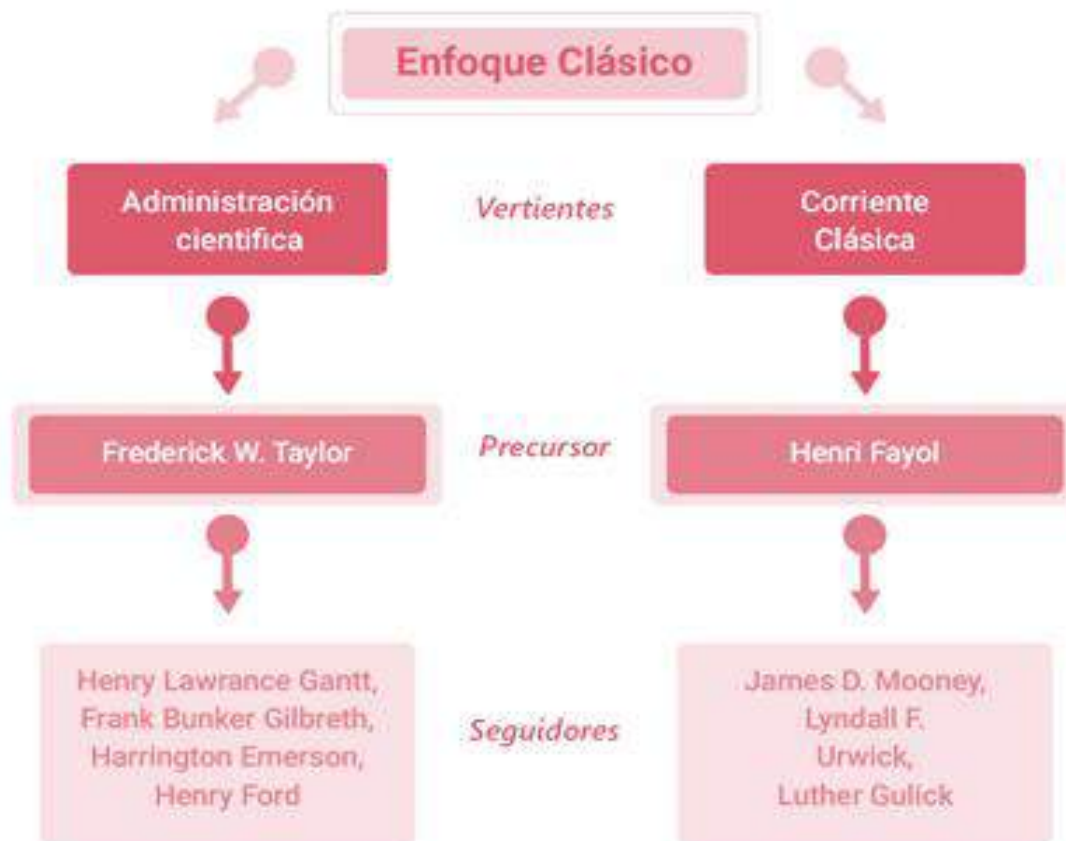


Figura 2.1 Enfoque clásico de la administración.

Las propuestas anteriores muestran la implementación de la práctica administrativa en un contexto técnico e inflexible, que generó el enfoque científico de la administración de Taylor. A partir de aquí, surgieron otros planteamientos. Por ejemplo, la teoría de sistemas, que aborda los problemas y perspectivas de la empresa desde una visión holística, es decir, como un todo, no de manera separada, como se analizaban antes los problemas sociales y organizacionales.

Como podrás advertir en esta unidad, te darás cuenta que ha habido una evolución impresionante en los estudios organizacionales no sólo en lo técnico, también respecto al comportamiento humano y su importancia dentro de la empresa. Por lo menos hasta la década de 1980, encontramos algunas de las siguientes teorías.

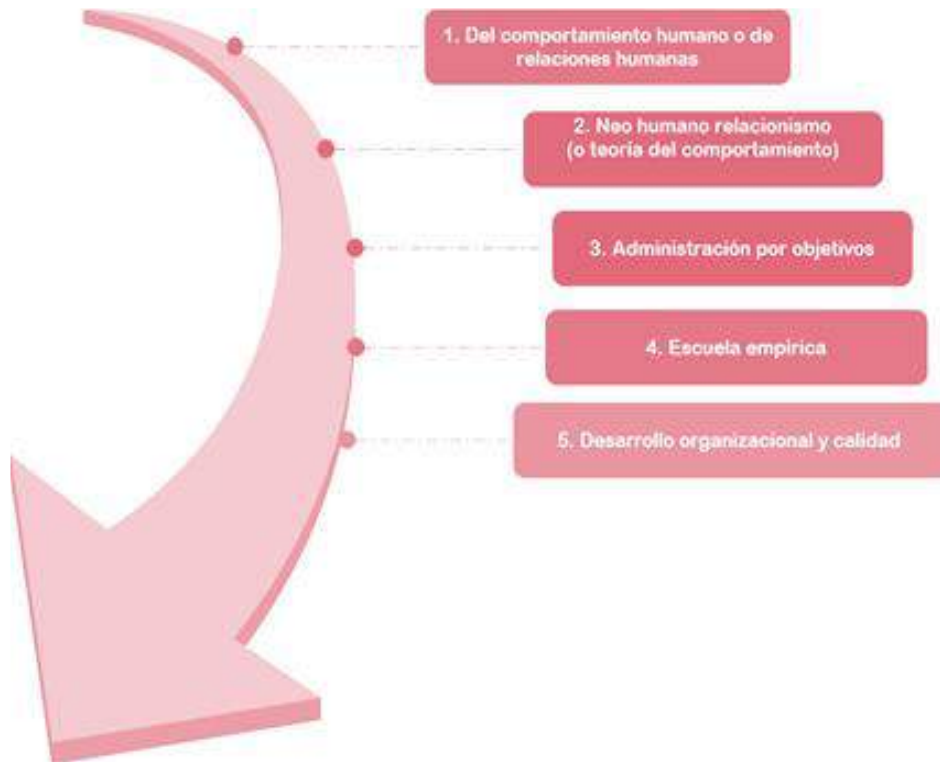


Figura 2.2. Evolución de la administración.

Algunas otras son consideradas como Escuelas de Teorías Modernas: Teoría de la planeación estratégica, la productividad y la competitividad; Teoría de la calidad; Administración de la calidad total; Calidad total, cero defectos; Justo a tiempo; Adelgazamiento de la empresa; las cinco S, entre otras.

2.1. Antecedentes históricos de la administración

Aportaciones de las antiguas civilizaciones al campo de la administración

Como aprendiste en la introducción de esta unidad, la administración nace con el hombre, y conforme se han desarrollado los medios de producción ha evolucionado mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos. Para resumir este punto, se presenta un recorrido histórico a partir de la información de Claude y Álvarez (2002) en su obra Historia del pensamiento administrativo, en donde expone de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.

500 a. C. a 1891

SUMERIA



A través de un vasto sistema tributario, los sacerdotes de los templos sumerios recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo ganado, rebaños, rentas y propiedades. Y para rendir cuentas de las deudas pagadas, transacciones consumadas, etcétera, manejaron la riqueza y operaciones de negocios y organizaciones religiosas. Se utilizó por primera vez la escritura y el registro de transacciones.

EGIPTO



La construcción de las pirámides es un testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este trabajo, se encuentran prácticas del proceso administrativo. Además de su arquitectura, hallamos en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos transmitidos de generación en generación, de padres a hijos. El libro de *Ptahhotep* aborda la importancia de escuchar y hacer justicia en las decisiones. Y en el *Aboyet*, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.

Los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativos. Por ejemplo, comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad, así como el manejo de procedimientos para las tareas. El estudio del gobierno egipcio a través de sus distintos periodos ilustra su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

BABILONIA

La contribución más significativa de los babilonios al pensamiento administrativo fue el Código de Hammurabi, uno de los códigos legales más antiguos. Esta cultura consideró importante promulgar leyes que regularan aspectos de comercio, bienes raíces, propiedad personal y negocios en general. En el periodo en que Nabucodonosor subió al trono, hay ejemplos de control de producción y pago de incentivos de salario en las fábricas textiles.



HEBREOS

En el pueblo hebreo, Moisés fue un líder y administrador hábil en el gobierno, la legislación y las relaciones humanas. La preparación, organización y ejecución del éxodo que los libró de la servidumbre en Egipto fue una tremenda empresa administrativa.



CHINA



Los antiguos escritos de Mencius y Chow atestiguan que esta cultura practicaba ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. En su escrito *El arte de la guerra*, Sun Tzu exalta la importancia de la planeación, así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecida por el gobierno en el año 120 antes de nuestra era.

GRECIA

Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que ello implicó. Los griegos reconocieron tempranamente el principio de que la producción máxima se puede alcanzar mediante el uso de métodos uniformes en tiempos estipulados. De igual forma, resaltaron algunos principios de la administración como la especialización, universalidad y orígenes de tiempos y movimientos. Estas aportaciones datan de 500 años a. C.



CASTRENSE

Con un fuerte sello de la milicia, la cultura castrense aplicaba, de alguna forma, el principio de *staff*. El emperador Ciro enfatizó el desarrollo de las relaciones humanas, así como en el estudio de asignación de responsabilidades y claridad de las órdenes.

Su gobierno impulsó un estudio con

respecto a los principios de orden, registro de movimientos y manejo de materiales. Además, el emperador fue experto en la división de trabajo, en la unidad de dirección y mando, y en los principios sobre la administración de haciendas, diferenció entre las actividades administrativas y las de campo.



INDIA



El principal trabajo de Brahman Kautilya fue el *Arthashastra*, documento que habla sobre la administración política, social y económica del Estado. Aborda también la organización y administración de los negocios, comercio, leyes y tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, y muchos más. Debido a su objetividad y carencia de moral y compasión humana, ha llegado a ser sinónimo de administración poco escrupulosa y siniestra.

ROMA



Dueña de un imperio que abarcaba gran parte de Europa y el norte del África, esta cultura tuvo mucho que ofrecer y heredar al mundo. Su capacidad administrativa fue superada por sus logros; llegó un momento en que tenía que controlar aproximadamente una población de 50 millones de personas. Se tienen documentos que muestran la pericia romana para controlar la lealtad de sus pueblos sin sacrificar el control y administración de impuestos en una zona geográfica tan dispersa. La estrategia fue una delegación sucesiva de autoridad: se dividió el imperio en 101 provincias, a la vez divididas en 13 diócesis y reagrupadas en cuatro grandes divisiones geográficas. En el 284 d. C., el emperador Diocleciano destacó el principio de gradación.

La administración rural en Catón y Varrón podría ser de utilidad para el agricultor de hoy sin importar lo práctico o científico que pudiera ser. Insiste en la necesidad de llevar el control de lo vendido contra lo obtenido y elaborar constantemente informes al respecto. Y ofrece un tratado sobre los deberes de un supervisor.

La administración durante el periodo medieval



El periodo medieval se origina a partir de la caída del Imperio romano. Los esclavos son liberados y se convierten en presa fácil de robos, saqueos y asesinatos y no tienen recursos para satisfacer sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien poderoso, algún señor que les diera protección, alimento y seguridad. Así nació la organización feudal.



Un feudo era una porción grande de tierras que pertenecían a un señor feudal, dueño no solamente de lo material que se encontraba dentro de sus propiedades, sino también de la gente que vivía en ellas. A diferencia de los esclavos, los siervos (gente que vivía y le servía al señor feudal en su feudo) tenían la libertad de abandonar sus hogares.

La organización feudal era de gradación, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse, en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo; le seguían sus vasallos, la alta nobleza que servía a los objetivos del rey. Los vasallos a la vez estaban soportados por sub-vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos.

El feudalismo se convirtió en una institución descentralizada a gran escala, con todos los problemas a enfrentar, como sucede en las actuales empresas de gobierno o particulares. Sin embargo, uno de los principales problemas era preservar el equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local. El delegante siempre tenía autoridad para recuperar lo delegado, y la delegación confería, pero no transmitía autoridad.

Alrededor del 900, Alfarabi escribió sobre la administración de un reino, resaltó las características de un administrador contemporáneo y, por primera vez, habló del perfil de un administrador: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza en el logro del bien, amor a la justicia, al estudio y a la verdad; aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida y gozos, y desdén por la riqueza. Doscientos años después, Ghazali estableció en su libro de consejos para los reyes, *Oh, Rey del mundo*, cuatro rasgos que deben distinguirlos: justicia, inteligencia, paciencia y modestia.

En 1494, Luca Pacioli publicó un tratado en el que describió el sistema contable de la partida doble, y señaló algunas características para el uso del diario, el memorándum y el libro mayor.

El historiador moderno Frederic Lane escribió dos libros singulares que permiten conocer algunas prácticas administrativas antiguas. El primero, *Venetian Ships and shipbuilders of the Renaissance*, es una historia de la industria naviera veneciana; el segundo, *Andrea Barbarigo: Merchant of Venice*, biografía de un antiguo negociante. Ambos son una ventana para conocer analíticamente el estado avanzado del comercio y la industria en la Italia de los siglos XIV-XVI.

En 1426, el caso del arsenal de Venecia fue un ejemplo y estudio obligatorio en los tópicos de negocios, ya que se mostró gran habilidad en el control de su contabilidad y se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas. Se contrataron tenedores de libros y se llevó una cuenta estricta de monedas, materiales y hombres.

También se utilizó en forma temprana una contabilidad de costos. Todas las cuentas fueron consideradas en dos diarios y un mayor, y se reconocieron tres tipos de gastos: fijo, variable y extraordinario.

A finales del siglo XVI, encontramos a dos grandes exponentes: Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo (1500-1525).

Tomás Moro, en un intento literario para crear un Estado ideal, escribe *Utopía*.



Su Estado ideal podría corregir los abusos e injusticias administrativas como él las vio en la Inglaterra y Europa de sus días. Moro era un hombre verdaderamente noble; no pudo reconciliar sus principios con los deseos de su rey, culpó de los males económicos de Inglaterra a la mala administración de la clase noble existente. En *Utopía*, las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.



Nicolás Maquiavelo, astuto filósofo y observador de los asuntos del Estado, contempló al mundo con realismo práctico. Escribió dos grandes obras: *El Príncipe* y *Los discursos*.

Los principios de poder y mando de los que se ocupó Maquiavelo son aplicables a casi todo esfuerzo organizado. Maquiavelo reiteró la tesis de que la estancia de cualquier gobierno, ya sea democrático o tirano, depende del apoyo de las masas; los príncipes pueden heredar o usurpar el poder, pero para ganar un control firme del Estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Con esto, Maquiavelo establece el conocimiento de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba, y no al contrario (tesis del siglo XX).

En el aspecto del liderazgo, Maquiavelo reconoce dos clases de líderes: el natural o innato, y otro cuyas técnicas han sido adquiridas. Un líder debe inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, intentar elevar su moral, saber escuchar e incentivar a aquellas personas que puedan mejorar su ciudad. Un buen líder se adapta a los signos de los tiempos y sabe diferenciar entre los subordinados aquellos que persiguen beneficios propios y quienes realmente son leales, y usarlos para su ventaja.



Antes de los inicios de la Revolución Industrial, entre 1700 y 1785, no hay nada que pueda apreciarse desde el punto de vista administrativo; todo redundaba en un refinamiento de lo conocido. Es hasta ese intervalo cuando empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores, con técnicas y conceptos propios. En este periodo, Inglaterra cambió radicalmente su base económica, de un país de terratenientes pasó a fabril. Se convirtió de pronto en el taller del mundo; la primera nación del mundo que realizó victoriosamente la transición de una sociedad agraria y rural a una comercial-industrial.

En este escenario, jugaron un papel muy importante dos sistemas de producción: el doméstico de producción y el fabril. Ambos, polos opuestos. El primero representó la forma conservadora, por falta de inversión de capital o dispersión de las personas en las comunidades; el segundo fue la antesala del sistema económico actual que conocemos porque nació con la aparición de las nuevas tecnologías y fábricas, más tarde evolucionó con el desarrollo de las industrias y el capital financiero.



En esta época, destacan los conceptos de mejoramiento en el control de materiales y la preocupación por algunos índices de control de calidad y el aspecto financiero fue una de las prácticas administrativas más favorables. Asimismo, este sistema se caracterizó por el control estricto y la organización militar.

Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright y Robert Owen, Charles Babbage, son algunos nombres destacados en la transición de este periodo. Asimismo, instituciones como la fundación SOHO, en Gran Bretaña, y la New Lanark, en Escocia, tuvieron relevancia central.

2.2. Enfoque científico

Las propuestas clásicas de la administración se ubican en la primera mitad del siglo XX (1900), es decir, a partir del enfoque científico de Frederick W. Taylor, pero, como ya vimos, tienen su origen en la Revolución Industrial, cuando las pequeñas empresas crecieron y la administración se hizo más complicada. Fue necesario ir desarrollando paulatinamente una disciplina que estudiara la práctica administrativa, de esta forma es que actualmente podemos percibir muchas propuestas o enfoques de diferentes autores sobre la administración, situación por lo cual, Weihrich, Cannice y Koontz (2017) denominan a estos enfoques **“la jungla de la teoría de la administración”**.

Frederick W. Taylor (1856-1915)



Se dice que esta orientación científica la llevó a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue Taylor quien realmente logró conformar estudios formales al respecto. Taylor nació en German Town, Pennsylvania y, desde muy joven, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista.

En 1870, ingresó a un taller mecánico, rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y consiguió el puesto de jefe en el taller.

En aquella época, se utilizaba el sistema de pago por pieza o tarea; esto lo llevó a analizar el problema de la producción en sus mínimos detalles. Debido a su progreso en el taller, no quería decepcionar a sus patrones ni a sus compañeros de trabajo, quienes no deseaban que fuera duro con ellos. Así, buscó la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de tiempos y movimientos y la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, con el fin de incrementar la productividad. Su trabajo le permitió ingresar a la Midvale Steel

Company de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería).

Durante su desarrollo profesional, inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero. Asimismo, dedicó gran parte de su trabajo a investigar cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para aumentar la producción, lo cual dio origen a sus principios que fundamentan el enfoque científico.

Taylor introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal, consistente en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa, independientemente de su salario mínimo, si el mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa.

También postuló que para aplicar la administración científica es necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en la gerencia. Este cambio comprende los siguientes aspectos (figura 2.3).

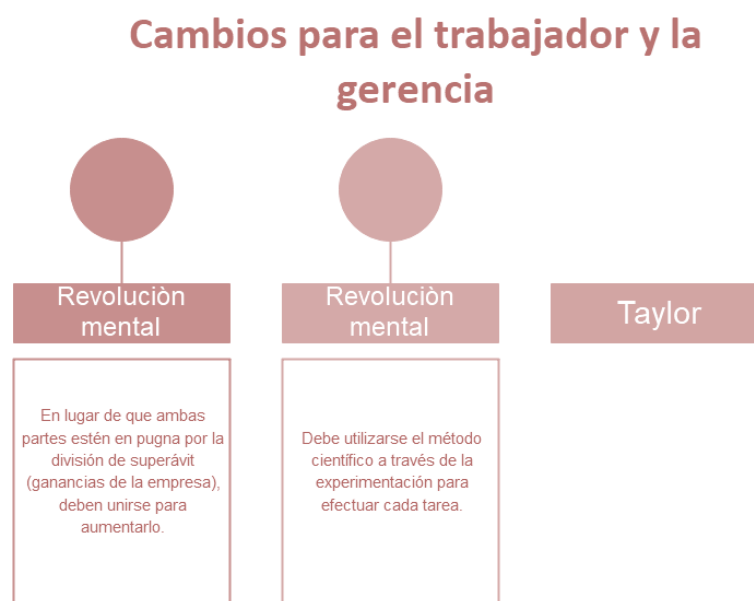


Figura 2.3. Aspectos de cambio en el trabajador y la gerencia.

La contribución principal de Taylor fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía, en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento, tiempos y movimientos.

A los 45 años Taylor se jubiló. Entonces se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias, donde difundió sus teorías sobre la administración científica. *Principios de administración científica* y *Fundamentos de administración científica* son sus obras principales.

Aportaciones al campo de la administración

Tiempos de movimiento en el trabajo	Supervisión línea-funcional de la producción
Selección científica y preparación del operario	Principio del planeamiento
Establecimiento de cuotas de producción	Principio de preparación
Proporcionar incentivos salariales	Principio de control
Planificación centralizada	Principio de excepción
Integración del obrero al proceso	

Figura 2.4. Aportaciones de Taylor al campo de la administración.

Las siguientes aportaciones también son conocidas como los 11 mecanismos administrativos desarrollados por Taylor.

- 1 • Estudio de tiempos.
- 2 • Supervisión funcional.
- 3 • Establecimiento de un departamento de planeación.
- 4 • Principio de excepción.
- 5 • Uso de reglas de cálculo.
- 6 • Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
- 7 • Bonificación por tareas exitosas.
- 8 • Estandarización de herramientas.
- 9 • Sistemas de rutas de producción.
- 10 • Sistemas de costos.
- 11 • Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.

Figura 2.5. Once mecanismos administrativos de Taylor.

No obstante, las contribuciones más importantes de Taylor se pueden agrupar en los siguientes apartados.



RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre uno más rápido y adecuado que los demás, e.stos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.



MAYOR VELOCIDAD PARA TERMINAR PRODUCTOS. Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor se pudo haber imaginado.



TÉCNICAS. Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales y van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

Figura 2.6. Contribuciones más importantes de Taylor.

Los trabajos de Taylor también tuvieron críticas, ya que la administración científica se preocupó más por las tareas (organización y ejecución), trabajos y cargos del operario (tiempo y movimiento). Por esta razón se les conoce como la "teoría de la máquina", conciben a la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

Tratando de crear eficiencia, la administración científica buscaba arduamente la especialización del operario a través de la división y subdivisión del trabajo; sin embargo, no se ocupó en la satisfacción de los empleados, lo cual violaba su dignidad humana. Taylor consideró al empleado como parte de la maquinaria ignorando que es un ser humano y social; por ejemplo, a la fatiga, que estudió a

través de datos estadísticos, la juzgó como un mero fenómeno muscular y fisiológico. Por otro lado, estudios posteriores demostraron que no tenía fundamento la teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo. Sus métodos se consideraron empíricos, basados en datos aislados; omitió la organización formal e informal, ya que la entendía como un ente social con interacción al interior, pero al mismo tiempo un sistema cerrado sin interacción con el medioambiente que la rodea, pero sus principios fueron considerados verdades absolutas que debían aplicarse como recetas de cocina para tener éxito.

A continuación, se presentan otros autores que forman parte de la administración científica y que también realizaron grandes contribuciones.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Originario de Maryland, Estados Unidos, realizó estudios en ingeniería. En 1887, conoció a Taylor y se convirtió en su fiel seguidor. Y como él, desarrolló el sistema de incentivos; sin embargo, se enfocó más en crear un ambiente que permitiera obtener mayor cooperación de los trabajadores. Abandonó el sistema de tasas diferenciales, pues creía que motivaba poco a los empleados.



También implantó un sistema de bonificaciones por tarea basado en el modelo de Taylor, pero determinado por las condiciones reales del taller en donde se aplicaba; lo llamó *primas y tareas de Gantt*. Asimismo, dio gran importancia a la aplicación de la psicología en relación con los empleados.

Consideró que adiestrar a los empleados es clave para que la empresa marche bien y afirmó que el trabajo industrial debe enfocarse más en crear fuentes de empleo que generen utilidades a partir de la elaboración de productos de gran utilidad. Desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente.

Su aportación más relevante fue el diseño de técnicas gráficas (de gran uso en la planeación), barras horizontales que muestran la planeación y control de una serie de actividades. Además, sentó las bases de dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: la ruta crítica (CPM por sus siglas en inglés *Critical Path Method*) y la técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT por sus siglas en inglés *Program Evaluation and Review Technique*), desarrollada por la Armada de Estados Unidos.

Escribió diversos libros, entre los que destaca *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)



También discípulo de Taylor, fue aceptado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y, aunque su posición económica familiar era buena, decidió trabajar como aprendiz de albañil. Creó un método para realizar sus actividades con el menor número de movimientos y tiempo, pues al pegar ladrillos notó que se hacía de forma incorrecta o con deficiencias: inventó el sistema de entablillado. Como ésta, realizó otras creaciones al observar los movimientos de los albañiles, y posteriormente las aplicó como consultor de ingeniería en administración.

Sus estudios y experimentos dieron como resultado diecisiete elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos, y los llamó *therbligs* (su apellido invertido). A cada elemento le asignó un símbolo y un color.

Diecisiete elementos *therbligs*

THERBLIGS	SÍMBOLO	THERBLIGS	SÍMBOLO
1. Buscar	B 2	10. Coger	C
2. Seleccionar	S	11. Transporte vacío	TV
3. Transporte/carga	Tc	12. Sostener	So
4. Dejar carga	DC	13. Poner en posición	PP
5. Colocación previa	CP	14. Inspeccionar	I
6. Montar	M	15. Desmontar	D
7. Utilizar	U	16. Espera Inevitable	EI
8. Espera evitable	EE	17. Plan	P1
9. Descanso	DF		

Figura 2.7. Elementos *therbligs*.

Gilbreth también creó un esquema de proceso, hoy conocido como diagrama de flujo, que permite plasmar diversas actividades completas para la toma de decisiones.



Gilbreth trabajó con su esposa, Lillian M. Gilbreth. Ambos lograron combinar sus conocimientos: ella sobre psicología y él de ingeniería. Pensaban que la administración científica debía ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Estudiaron la fatiga y el movimiento para mejorar el bienestar del trabajador individual: con cada movimiento que eliminaban, se reducía la fatiga. Con ayuda de cámaras de cine, trataron de encontrar el menor número de movimientos para la realización de cada tarea que emprendiera el obrero. Consideraron que así mejoraría el ánimo del trabajador y tendría una buena impresión de la gerencia, pues se ocupaba en su bienestar.

De esta manera, la pareja **desarrolló la ergonomía o ingeniería humana**, que consiste en el estudio de métodos eficaces que armonizan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, materiales y demás medios de producción. Por ello se les conoce como los padres del “eficientísimo productivo”.



Aportaciones:

- A.** Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- B.** Desarrollaron estudios de micro-movimientos con base en *therbligs* (símbolos para representar el trabajo manual).
- C.** Elaboraron un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo.
- D.** Desarrollaron un sistema de lista blanca para calificar el método.
- E.** Diseñaron un modelo de la labor administrativa, el “proceso de trabajo”. La administración debe basarse en los acontecimientos del pasado, para poder organizar en el presente y mirar hacia el futuro a través de la planeación.
- F.** Demostraron la importancia de usar la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo (esto en la década de 1980 se presentó como una idea nueva).
- G.** Destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.
- H.** También enfatizaron el valor de las ciencias humanas, en particular la psicología (véase Hernández y Rodríguez, 2002, p. 73).

Henry Ford (1863-1947)

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Company, Henry Ford nació en Michigan. Provenía de una familia de agricultores y se graduó en Ingeniería. Durante su carrera, construyó un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas. Influenciado y convencido de las teorías de Taylor, realizó una serie de aplicaciones a la administración de la producción.



También utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, que producía desde la materia prima inicial hasta el producto final; además, hizo una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. A través de la racionalización de la producción, creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, moderno método que admite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Gracias al perfeccionamiento de sus métodos, procesos y desarrollo de productos, acumuló una gran fortuna y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo.

Ford adoptó tres principios básicos:

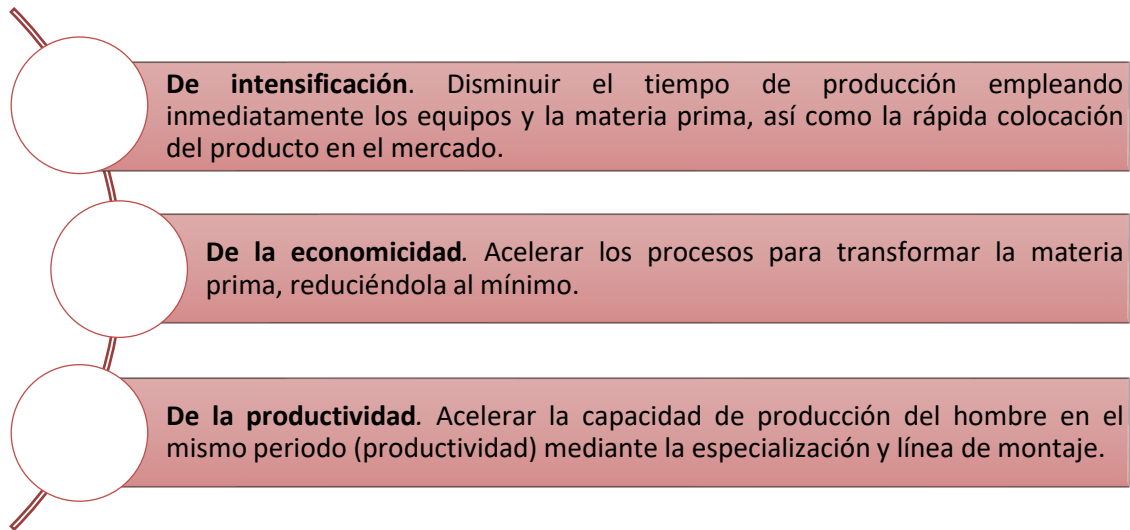


Figura 2.8. Principios básicos de Ford.

Ford también fue uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

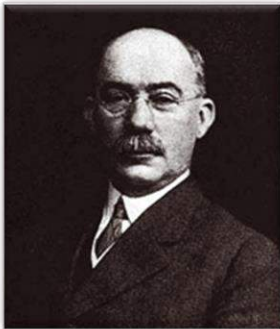
A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para identificar los aportes de manera general.

Escuela de administración científica, iniciada por Taylor



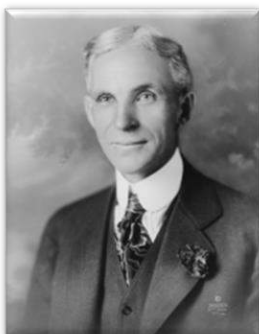
Frederick W. Taylor

- Padre de la administración científica.
- Su principal preocupación fue elevar la productividad.
- Inventó herramientas de alta velocidad para cortar el acero.
- Investigó cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios.
- Introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal.
- Postuló una revolución mental del trabajador y la gerencia.
- Contribuciones.
- Demostrar que la administración científica se propone buscar métodos de trabajo mediante el entrenamiento.
- La racionalización del trabajo, mayor velocidad para terminar un trabajo y técnicas aplicables en otras organizaciones.
- Sus trabajos fueron criticados por considerar al empleado como parte de la maquinaria.



Henry L. Gantt

- Desarrolló el sistema de incentivos de Taylor.
- Se enfocó más a crear un ambiente para obtener mayor cooperación de sus trabajadores.
- Abandonó el sistema de tasa diferencial e implantó un sistema de bonificaciones por tarea: primas y tareas de Gantt.
- Desarrolló métodos de adiestramiento de los obreros.
- Creó técnicas gráficas para planear y controlar, la gráfica de Gantt.
- Sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar: la ruta crítica (CPM) y la técnica para revisión y evaluación de programas (PERT).



Henry Ford

- Desarrolló un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables estandarizadas.
- Fundamentó su práctica en tres principios básicos: intensificación, economicidad y productividad.
- Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal.
- Creó una línea de montaje: producción en serie.
- En el área de mercadeo, implantó la asistencia técnica, el sistema de concesiones y la política de precios.

Figura 2.9. Aportes del enfoque científico.

2.3. Enfoque clásico

En 1916, en Francia, surgió la teoría clásica, cuyo objetivo era encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Henri Fayol (1841-1925), padre de esta teoría y conocido también como padre de la teoría de la administración moderna, aportó elementos muy importantes, sobre todo al analizar los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Fue el primero en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases y sistematizar el comportamiento gerencial.

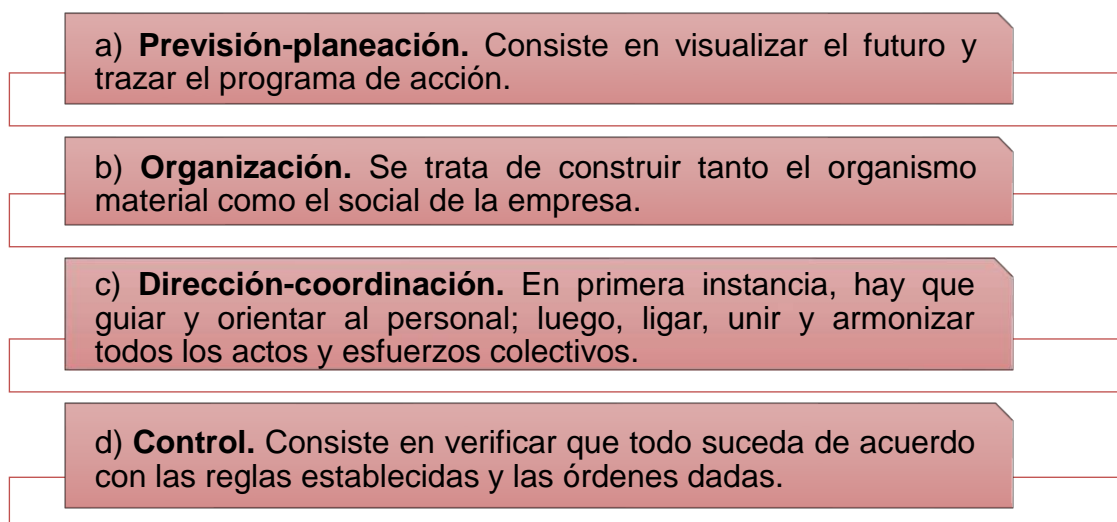


Figura 2.10. Modelo de proceso administrativo de Fayol (Terry, 1993).

Para Fayol, los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Asimismo, destaca el concepto de universalidad de la administración, que concibe como actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país en que se encuentre. Además, identifica las funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

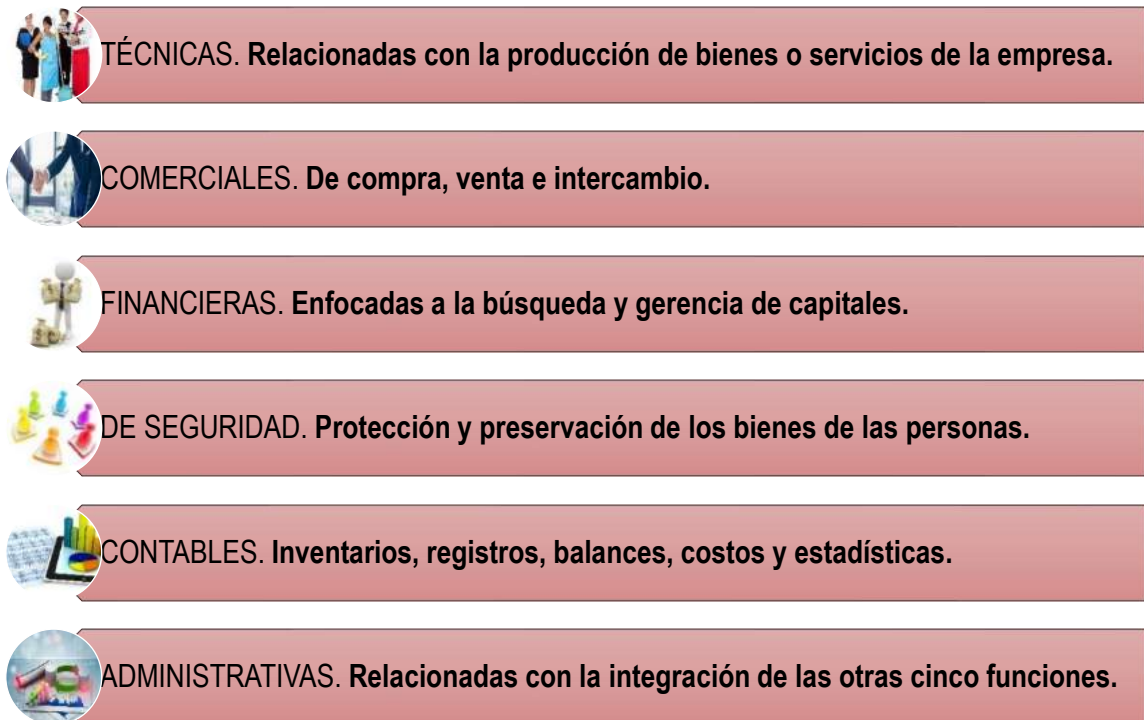


Figura 2.11. Funciones que realiza toda empresa.

Asimismo, Fayol diseñó un **perfil del administrador**, que debe poseer las siguientes cualidades:

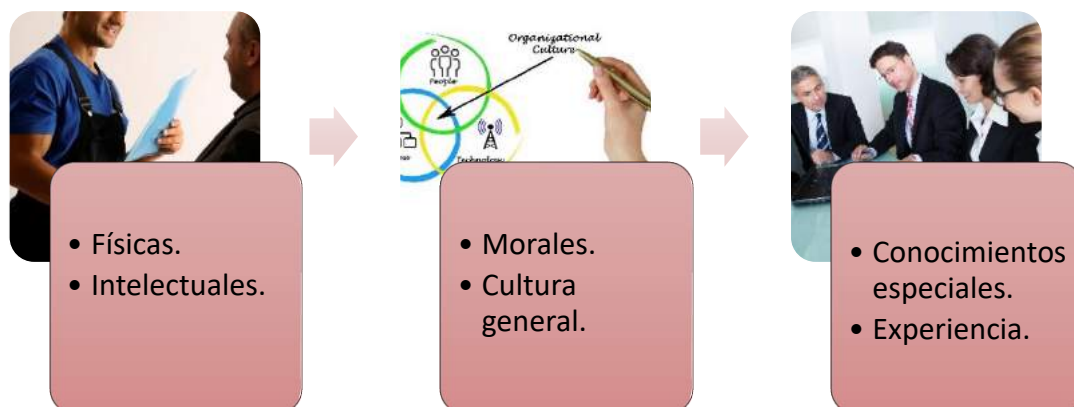


Figura 2.12. Cualidades que debe poseer un administrador, según Fayol (perfil del administrador).

Argumentó que la administración podía estudiarse en las escuelas; estaba convencido de que esto beneficiaría a los individuos, empresas, gobierno, etcétera.



Lo más conocido de su obra son los 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa; aunque siempre sostuvo que su aplicación es asunto de medidas y, como toda técnica en la entidad, pueden ser flexibles.

Principios para tener éxito en la función administrativa (14 principios administrativos de Fayol)

1.- División del trabajo

Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio

2.- Autoridad y responsabilidad

No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal no siempre garantiza que sean obedecidos.

3.- Disciplina

Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior, e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).

4.- Unidad de mando

Un solo jefe para un solo subordinado. Todas las órdenes que reciba un empleado deben ser emitidas por un solo jefe.

5.- Unidad de dirección

Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan: un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.

6.- Subordinación de interés individual al bien común o general

En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.



7.- Justa remuneración

En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.

8.- Centralización contra descentralización

La responsabilidad total y final, es de los gerentes, pero también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas (con el justo equilibrio, para no otorgar demasiada autoridad al subordinado).

9.- Jerarquía

Los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización es representada por cuadros y líneas en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.

10.- Orden

Los materiales y personas deben estar en el lugar y momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. "Todo cabe en un jarrito sabiéndolo acomodar".

11.- Equidad

Los administradores deben ser justos con sus subordinados.

12.- Estabilidad del personal

A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y domine su trabajo (no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal).

13. Iniciativa

Hay que dar la libertad y oportunidad al personal para que participe, sugiera y ponga en práctica sus planes, aun cuando se comentan errores.

14. Espíritu de equipo o unión del personal

Promover la armonía entre el personal, un espíritu de grupo, que dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”; la armonía y unión del personal constituyen su fortaleza.

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Escuela o corriente clásica, iniciada por Fayol



Henri Fayol

- Inició la teoría clásica, que concibe la organización como una estructura.
- Primer autor que precisó un modelo de proceso administrativo: previsión, planeación, organización, dirección y control.
- Identificó las seis funciones que realiza toda empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.
- Diseñó un perfil del administrador (aspectos físicos, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia).
- Señaló que la administración debe estudiarse en las escuelas.
- Postuló los 14 principios para tener éxito al ejercer la función administrativa.

Aplicaciones actuales en las organizaciones



- Las contribuciones de la teoría clásica siguen vigentes: un gerente o administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar.
- Los aciertos y errores de estos clásicos nos permiten analizar y criticar sus teorías. Sin embargo, esta corriente ofrece un panorama general y fácil de entender sobre la administración.
- La base de los autores contemporáneos sigue siendo las teorías clásicas.

Figura 2.13. Aportes de la corriente clásica.

2.4. Enfoque humano relacionista

La teoría de las relaciones humanas (o corriente humanística de la administración) tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.

Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las ciencias humanas (psicología y sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la administración. En consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época: Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

La escuela de la administración científica se desarrolló desde un enfoque técnico, es decir, concibió la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa, hablamos de ingeniería porque precisamente esta disciplina dio origen a los primeros estudios de la administración de empresas.

Más tarde, con las investigaciones y experimentos de los esposos Gilbreth, este periodo científico y netamente técnico fue cambiando de matiz a las teorías administrativas con un enfoque humano. En sus estudios de la mejor manera de lograr las cosas (*the best way*) incluyeron aspectos de la psicología industrial; así, no solamente mejoraron los procedimientos laborales, sino también evitaron al máximo la fatiga humana y minimizaron los riesgos de trabajo.

Este cambio de paradigma de la administración científica dio pauta para investigaciones posteriores de psicólogos y sociólogos interesados en las organizaciones, específicamente empresariales. Entonces, se creó una corriente del pensamiento administrativo, la escuela de las relaciones humanas o humano relacionista, que considera al individuo como el recurso más importante de la organización. Esta escuela surge en la década de 1930, consecuencia de la deshumanización del trabajo como característica de la administración científica, que a través de sus métodos (rigurosos y mecánicos) explotaba al trabajador, lo que trajo como consecuencia protestas a través de huelgas, sindicatos, ausentismos, etcétera.

A partir de esta óptica, comienzan a desarrollarse nuevos experimentos en las organizaciones, con el propósito de observar las conductas y el comportamiento del trabajador, primero en grupo y luego de manera individual. Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parket Follet son algunos autores sobresalientes en esta época.

El experimento que identifica esta corriente fue realizado por **Elton Mayo (1880-1949)** en la Western Electric. En principio, el objetivo del trabajo era definir la relación entre factores físicos y productividad, pero los resultados fueron más allá de las expectativas pues hallaron un elemento inusual y poco aceptable en esos momentos: el factor psicológico. A partir de esto, Elton



Mayo realizó cuatro experimentos más con el propósito de observar de cerca el comportamiento de los obreros cuando trabajaban en equipo, así como las respuestas de los mismos ante diferentes estímulos, desde los materiales (luz interna en los talleres) hasta otros como aumentar o disminuir descansos y recortar jornadas laborales.

Conclusiones obtenidas de este experimento:

- A. El nivel de operación es resultante de la integración social.
- B. El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir, manifiesta un comportamiento social.
- C. Las recompensas y sanciones sociales son más importantes que las económicas.
- D. La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por grupos informales.
- E. El contenido y naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador.
- F. La faceta emocional juega un papel importante en los estudios de la organización.

Figura 2.14. Conclusiones del experimento de Elton Mayo.

Por tanto:

- El trabajo debe ser grupal y no individual.
- El trabajador no reacciona de forma aislada.
- Es importante la formación de jefes, capaces de tener el mando, saber comunicarse y persuadir al trabajador para que realice lo que se quiere.
- El trabajador espera recibir reconocimiento.
- Hay que comprender las necesidades psicológicas del trabajador.

Mary Parket Follet








En la escuela de las relaciones humanas es considerada una de las precursoras más importantes del pensamiento administrativo. Nació en Quincy, Massachusetts, en 1868. Entre sus escritos más importantes resaltan *El nuevo estado, la organización en grupos como solución para el gobierno popular* (1924) y *Experiencia creativa* (1918), y en 1925 ofreció las conferencias “Los principios psicológicos en la administración de los negocios” y “El poder con la gente”.

Sus principales aportaciones fueron conceptualizar, de forma única, algunos elementos básicos de la administración. Fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como la autoridad y liderazgo; exhortó al estado y a la dirección de las empresas a bajar

al nivel de las necesidades de la sociedad y el trabajador. El conflicto fue uno de los temas en que ahondó, en la necesidad de integración para encontrar la mejor solución y el beneficio de ambas partes.

A continuación, mencionamos algunos puntos en concreto para comprender el pensamiento de la autora (Graham, 1997).

<p>Liderazgo</p> 	<p>Un líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a los seguidores para convertirse en líderes.</p>
<p>Autoridad</p> 	<p>La manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en las órdenes despersonalizadas, con énfasis en la importancia de la tarea, más que en los derechos que una persona tiene sobre otra. La autoridad debe ir de acuerdo con el conocimiento y la experiencia, ahí es donde debe cumplirse la obediencia, sin importar si se está arriba o debajo de la línea jerárquica.</p>
<p>Ética corporativa</p> 	<p>La moralidad es social: no se origina del interior de una persona solamente en relación con el yo, sino del miembro dentro de un grupo. Las profesiones se anticipan a los negocios a tener “códigos de grupo”, lo que facilita la comunicación de problemas.</p>
<p>Conflicto</p> 	<p>Es una manifestación de diferencias de opiniones e intereses. Se debe tratar de que el conflicto funcione en nuestro favor, al obtener resultados positivos del mismo.</p> <p>Métodos para resolver el conflicto:</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Dominación</i>. Es la victoria de una parte sobre la otra. * <i>Acuerdo</i>. Cada parte cede un poco para conservar la paz. * <i>Integración</i>. La solución se encuentra en que ninguna de las partes tiene que sacrificar algo. No deja una sensación de triunfo.
<p>Poder</p> 	<p>Se tiene que reconsiderar el modelo tradicional del “poder sobre la gente”, que puede ser degradante y contraproducente. Se sugiere, entonces, el modelo del “poder con la gente”: si su negocio está organizado de tal modo que pueda influir a otro directivo, mientras este influye en usted, si está organizado de tal manera que un trabajador tenga la oportunidad de influirlo a usted de la misma manera que usted sobre él, si existe una influencia interactiva todo el tiempo, se puede crear el poder con la gente.</p>


<p>Espíritu democrático</p> 	<p>A través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial, fortalecer y mejorar los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad personal en el resultado global.</p> <p>La tesis de Mary Parket Follet sobre la resolución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques con base en equipos para comprometer la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones.</p>
---	---

Figura 2.15. Conceptos sobre los que trabajó Mary Parker Follet.

Kurt Lewin



Kurt Lewin, autor renombrado de esta corriente, estudió la dinámica de grupos, estilos de liderazgo y la teoría de la resistencia al cambio (investigaciones de gran valía para entender las actitudes del individuo frente a los problemas formales de las organizaciones). Es un puente en la historia del pensamiento administrativo entre la escuela de las relaciones humanas y la estructuralista. Con su visión

Gestalt, propuso que la persona debe analizar sus pensamientos y acciones en un contexto grupal y no individual, y así resolver muchas dudas de su entorno.

De las investigaciones de Lewin, el experimento sobre los estilos de liderazgo ofrece bases interesantes para analizar la conducta del líder dentro de un grupo de trabajo. En principio, Lewin manejó dos grupos: uno donde se manifestaba un estilo de trabajo autocrático y otro bajo el mando de líderes democráticos, que analizaban colectivamente los asuntos relacionados con el grupo.

Lewin advirtió, sin embargo, que uno de los líderes de este último grupo seguía un estilo distinto al de los demás. No ejercía control alguno sobre el grupo y permitía que sus miembros trabajaran por sí mismos y desarrollaran sus propias soluciones para las dificultades. El psicólogo le llamó a este grupo con un tercer nombre: *laissez-faire* (dejar ser, dejar hacer).

A manera de resumen, a continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Escuela o enfoque psicológico de la administración
Inicia con Frank y Lilian Gilbreth, quienes introdujeron los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo. Asimismo, realizaron estudios sobre la fatiga humana.
Elton Mayo <ul style="list-style-type: none">• Su principal interés fue analizar los efectos psicológicos en el trabajador.• Sus estudios sentaron las bases para la creación interna de grupos de trabajo.• Sus estudios para conocer mejor a los empleados se realizaron en cuatro fases:<ol style="list-style-type: none">a) El efecto de la iluminación.b) Verificación de la fatiga en el trabajo.c) Actitudes y sentimientos.d) Organización informal del trabajo.
Mary Parket Follet <p>Elaboró conceptos básicos de la administración:</p> <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo: el líder visualiza, organiza y capacita.• Autoridad: órdenes despersonalizadas.• Ética corporativa: el individuo dentro del grupo.• Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones e intereses.• Poder: “El poder con la gente”.• Espíritu democrático: cada individuo forma parte del proceso y acepta su responsabilidad personal.
Kurt Lewin <p>Estudió los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de la dinámica de grupos.• Resistencia al cambio.• Estilos de liderazgo (autocráticos y democráticos).
Aplicaciones actuales en la administración <ul style="list-style-type: none">• Ubicación de grupos formales e informales de trabajo.• Aprovechamiento de grupos informales de trabajo para mejorar las condiciones laborales y utilizarlos como puente entre la dirección y los empleados.

Figura 2.16. Aportes del enfoque humano relacionista.

2.5. Enfoque estructuralista



Los antecedentes de esta corriente se encuentran en la aplicación de la sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad autosostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno. Sin embargo, surgió un nuevo concepto de pensamiento gerencial, la teoría de la burocracia (Max Weber, 1864-1920), desarrollada dentro del estudio del pensamiento administrativo hacia la década de 1940, en función de diferentes factores, entre ellos:



Figura 2.17. Factores que contribuyeron al nacimiento de la teoría de la burocracia.

Una de las aportaciones más importantes de este enfoque fue concebir a la organización como un ente influido por las demás organizaciones que hay a su alrededor, sin importar la clase o giro que representen.

Max Weber

Nacido en 1864, creó la sociología de la burocracia. Fue profesor de las Universidades de Friburgo y de Heidelberg y se hizo famoso por la teoría de la estructura de autoridad. Talcott Parsons se encargó de traducir algunos de sus libros al inglés y, con ello, se dio a conocer en EUA. Sus libros más conocidos son *La ética protestante, El espíritu del capitalismo* y *La teoría social y económica de las organizaciones*.

Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes:

1. Burocracia
 2. Democracia
 3. Autoridad
 4. Comportamiento
-

Publicó una extensa bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época, a las que llamó *burocracias*; consideró al siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que estas eran las organizaciones características de una nueva época. Hizo importantes aportaciones a la administración, sus estudios sobre las organizaciones fueron muy extensos en todos los aspectos (económicos, políticos, religiosos, sociales, culturales, etcétera).

Los autores destacados de este enfoque, además de Weber, son Amitai Etzioni y Renate Mayntz, quienes analizaron la organización a través de factores internos, como autoridad, poder y comunicación.

Amita Etzioni



Sociólogo estadounidense. Entre sus obras más importantes, se encuentra *Organizaciones modernas*, donde estudia la vida humana y sus organizaciones. Afirma: “Nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas y la mayoría de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones; empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. Además, nos enterrará una organización” (Ríos y Paniagua, 2007, p. 116).

La sociedad es organizacional y las organizaciones son unidades deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos; el grado en que alcanzarán dichos objetivos será la medida de su eficiencia. Las organizaciones están construidas de manera que sean las más eficientes y sus

objetivos están definidos intencionalmente. Etzioni hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones: un trabajador frustrado siempre será un lastre para la organización; cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es.

Etzioni reconoce como organizaciones a empresas, hospitales, iglesias, escuelas, ejércitos y prisiones. Excluye grupos étnicos, tribus, clases, grupos de amigos y familias.

Según Etzioni, las organizaciones tienen las siguientes características:

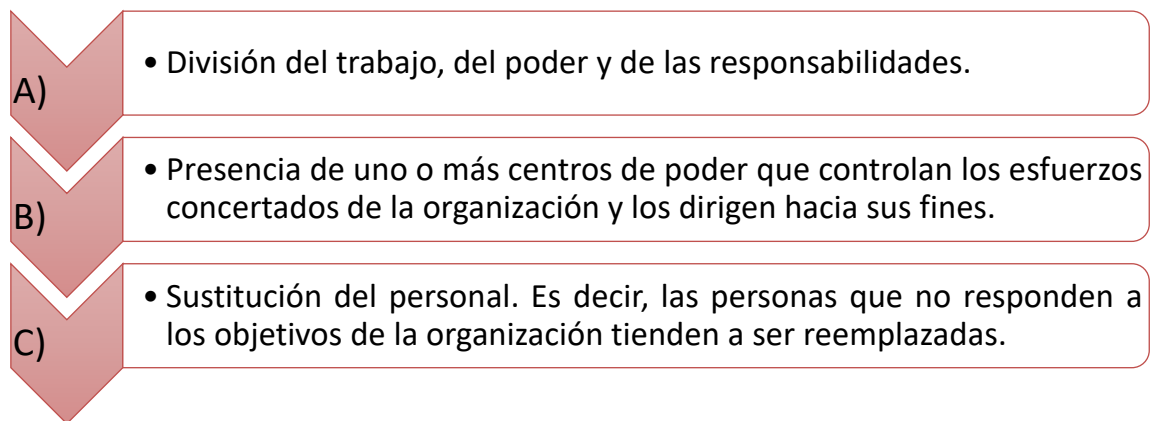
- 
- A) • División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.
 - B) • Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.
 - C) • Sustitución del personal. Es decir, las personas que no responden a los objetivos de la organización tienden a ser reemplazadas.

Figura 2.18. Características de las organizaciones según Etzioni.

La tipología de las organizaciones de Etzioni considera ciertas variables básicas, como autoridad, poder y comunicación. Distingue cuatro tipos de organizaciones:

1. Organizaciones coactivas. En las que su administración ejerce todo el poder. Por ejemplo, las prisiones.
2. Organizaciones utilitarias. Su principal objetivo es el lucro, apoyándose en una autoridad racional-legal. Por ejemplo, las empresas.
3. Organizaciones normativas. Se basan en recompensas por pertenecer a ellas; los miembros están por convicción. Por ejemplo, la iglesia.
4. Organizaciones mixtas. Son una combinación de las anteriores.

Renate Mayntz

Renate Mayntz, socióloga alemana, escribió que “la sociedad es un ente multifacético y se le debería denominar como sociedad organizada, ya que su número es elevado en estructuras y formaciones sociales” (Ríos y Paniagua, 2007 p. 116).



En su obra más importante, *Sociología de las Organizaciones* (1963), realizó un análisis sociológico de las organizaciones, en las estructuras y los procesos de cada una de ellas. Las clasificó con base en la estructura de autoridad. Define la organización como un elemento de la estructura social, no como un elemento súper estructural, que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas. La organización es un reflejo de un sistema imperante e importa formas modernas de organización, como orden, función administrativa.

Según Mayntz, existen tres tipos de estructura de autoridad y tipología de las organizaciones:

1. Organizaciones estructuradas jerárquicamente.
2. Organizaciones estructuradas democráticamente.
3. Organizaciones estructuradas con autoridad técnica.

Para comprender el desarrollo histórico de las organizaciones, es necesario analizar sus manifestaciones a través del tiempo. En este orden, según Mayntz (Ríos y Paniagua, 2007, p. 117), encontramos lo siguiente.

Empresa


Es la organización más joven: nace con la industrialización y sus condiciones tecnológicas. En cierta forma, es representativa de la sociedad actual.

Iglesia


Es de las instituciones más antiguas y organizadas y, en varios aspectos, burocratizada.

**Escuela,
hospital
y
prisión**


Son organizaciones con alto grado de difusión, a veces poco independientes, pero a la vez de las más burocratizadas. En las escuelas se manifiesta más el proceso de crecimiento.

Ejército


Es la institución soporte formal y legal de toda la época, considerada como símbolo de orden y justicia. Su forma de organización ha sufrido repetidos cambios significativos.

Asociaciones


Las asociaciones económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron un producto de los primeros grupos o sindicatos. No se conciben sin una evolución de la sociedad.

Figura 2.19. Diferentes manifestaciones de las organizaciones.

En este desglose, la empresa se comprende como el reflejo de la relación básica dentro de la estructura social. No es un elemento súper estructural, pero es, en realidad, el contexto en el que se producen las relaciones de producción fundamentales (relaciones de producción capitalista) que determinan las estructuras sociales de estas sociedades modernas (en donde se genera la división de clases característica del Estado burgués).

En *Sociología de la organización*, Renate Mayntz define tres principales problemas objeto dentro de la sociedad:

1. **El individuo.** Su pertenencia a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación; su comportamiento en la organización y sus reacciones ante esta situación social. Es un punto de vista psico-sociológico.
2. **Análisis sociológico de la organización.** En este rubro, el objetivo principal es investigar sus formas sociales: su estructura, los procesos, sus relaciones con el medio circundante.
3. **La significación de las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado y su interrogante.** ¿Cuál es el grado de libertad que tiene el individuo con ello?

Por otro lado, observa algunos elementos importantes en las organizaciones:

Define ciertos peligros para las organizaciones en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando han perdido independencia como centros de poder social, controladas por un grupo dominante. ▪ Cuando la racionalidad interna de la organización no tenga que ver nada con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Una organización puede llevar a cabo el logro de los objetivos tanto más loables como los más disparatados.
Menciona dos elementos fundamentales cuando trata de definir y delimitar la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son formaciones sociales de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. ▪ Tienen el común de estar orientadas de manera consciente hacia fines u objetivos específicos.
Define a la organización como un sistema social con elementos determinantes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación hacia un objetivo. ▪ Acción recíproca con el medioambiente. ▪ Autopreservación. ▪ Integración.

Tabla 2.20. Elementos de las organizaciones.

Chester Barnard

Una de las obras clásicas más leídas en todos los tiempos en el campo de la administración es el tratado *Las funciones del ejecutivo*, escrito por Chester I. Barnard en 1938. Nadie más para escribir este libro que una persona que pasó toda su vida de ejecutivo. Fungió como presidente, desde 1927 hasta 1948, en la empresa Jersey Bell Telephone Company, y estuvo fuertemente influenciado por Pareto.



El análisis que desarrolla en su obra con respecto al administrador es un verdadero enfoque de sistemas sociales. Para comprender y examinar las funciones de los ejecutivos, Barnard estudió sus principales tareas en el sistema donde operan. Una de sus conclusiones relevantes fue detectar la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal y, precisamente, esta es la tarea primordial de los ejecutivos. Cabe mencionar que él utilizaba la palabra “ejecutivo” para identificar a los administradores, sin importar el nivel en que se encontraran.

Sus estudios aportaron un análisis profundo de los principales elementos de la tarea administrativa; contienen intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo, todo ello analizado y escrito como una verdadera autoridad en la materia como lo fue él. Sus aportaciones están ligadas a procesos organizacionales, como la organización, comunicación y autoridad, entre otros.

En cuanto al concepto de organización, enfatizó la importancia de los grupos informales y la manera de aprovecharlos. Por su parte, al hablar de la comunicación, resaltaba la importancia de ese medio a través del cual se vinculaban los integrantes de una organización para lograr un propósito común (Koontz y Weihrich, 2014).



Sobre la autoridad, Barnard afirma que comprende dos elementos básicos:

- a) Origen del mando (quién ordena).
- b) Aceptación del mando (quién obedece).

Demuestra la importancia de la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos y que el logro de los objetivos se basa, principalmente, en el desempeño del jefe.

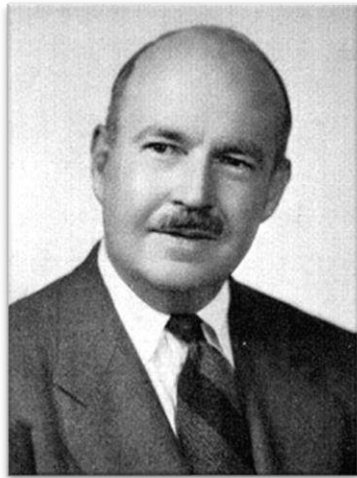
La aceptación de la autoridad o mando depende, en gran parte, de cumplir adecuadamente las órdenes dadas, que deben observar los siguientes requisitos:

- **Comprensibles.** Comprendidas por los subordinados.
- **Congruentes.** Acordes con los objetivos de la empresa.
- **Compatibles.** Equilibradas con los intereses personales y los de la empresa.
- **Factibles.** Posibles de cumplir.

La obra de Bernard relaciona dos aspectos importantes:

1. La actitud del jefe y la reacción del subordinado.
2. La importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

Talcott Parsons



Es uno de los sociólogos más importantes y representativos de la sociología clásica norteamericana. Nacido en Colorado, Springs, el 13 de diciembre de 1902, fue heredero de la gran tradición funcionalista de la sociología (de Saint Simon a Durkheim a Radcliffe Brown y Malinowski). Fungió como docente en la Universidad de Harvard durante más de 50 años (1927-1974) donde ocupó diversos cargos: director del departamento de sociología en 1944 y presidente del nuevo departamento de relaciones sociales en 1946. En 1949, fue nombrado presidente de la American Sociological Society.

La obra de Parsons abrió caminos para el estudio de los sistemas y enlazó la acción social y la cibernética. La teoría del caos, la ecología y otras disciplinas y aplicaciones en las ciencias humanas dependen de un análisis de los sistemas y su propensión al equilibrio; por ello, el autor es básico en la discusión sobre el cambio. Además, en sociología, se le reconoce como uno de los exponentes más sobresalientes del funcionalismo estructural, teoría que puntualiza la autorregulación de las sociedades, así como la interacción de los elementos que la componen (valores, metas, funciones, etcétera). Las necesidades básicas determinan la autosuficiencia de una sociedad; algunas de estas necesidades son el orden social, la adquisición de bienes y servicios y la protección de sus habitantes.

Los estudios y teorías de Parsons se basaron en diferentes estudios contemporáneos, principalmente en los escritos de Durkheim, de quien adopta la definición de la sociedad, pero la conceptúa como sistema, a diferencia de Durkheim, quien la entiende como organismo.

Por otro lado, critica el concepto de conflicto ofrecido por Weber; para Parsons, es una disfunción entre el individuo y la sociedad. Pero al igual que Weber, considera la acción social como una conducta con un significado cultural.

En sus escritos y reflexiones, acude a otras ciencias para solucionar situaciones sociales. Por ejemplo, de la psicología freudiana retoma la teoría de la personalidad, que tiene tres componentes: el ello (deseos), el superyó (restricciones) y el yo (mediador realista); en este contexto, las restricciones del superyó son las de conformación social. En su teoría sistémica, toma de Ludwing von Bertalanffy la teoría general de sistema y propone que esta debe aplicarse a todas las ciencias del conocimiento.

Teoría

Retomando su teoría de “acción social”, Parsons afirma que cada individuo maneja una serie de papeles en la sociedad, definidos de manera individual y grupal. Estos roles cambian conforme el individuo retoma diferentes caminos en la vida; es decir, el individuo socializa a través de distintos agentes de socialización.

Para Parsons, la acción social debe ser estudiada en las dimensiones de estructura y funcionamiento. A la vez, la estructura comprende cuatro objetos:

1. *Psicológicos*. Acciones imprescindibles y afectivas (comer, reír, pensar, etcétera).
2. *Físicos*. Objetos materiales; no interactúan, pero son medios.
3. *Culturales*. Regulan y le dan significado a la acción.
4. *Valores y normas sociales*. Otros individuos con quienes se interactúa.

En cuanto al funcionamiento de la acción social, es:

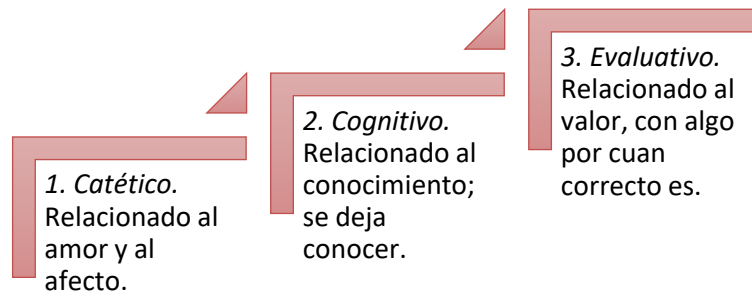


Figura 2.21. Dimensión funcionamiento de la acción social.

Puesto que la sociedad y la acción social se desarrollan bajo un concepto sistémico, entonces, la pregunta es: ¿cómo lograr que este sistema se encuentre en constante equilibrio?



Figura 2.22. Las dimensiones de la acción social propuesta de Parsons.

Parsons sugiere que, para que haya comunicación y coordinación entre los subsistemas de ese gran sistema social, primero es importante definir sus fines y objetivos, así como los métodos para obtener los resultados esperados. Como paso siguiente, se establecen las normas de funcionamiento, los sistemas de



gratificaciones y sanciones; se nombra a los responsables y autoridad correspondientes. Después de definir el subsistema político, se busca socializar a la gente. Este proceso comienza desde la niñez, según las normas establecidas y recurriendo a los sistemas de gratificaciones y sanciones, para lograr los fines sociales. Este último concepto estipula que los integrantes de la sociedad deben conocer los valores en que se sustentan, así como la motivación correspondiente para que sean aceptados.

Por otro lado, si se desea asegurar los resultados u objetivos de la sociedad, es importante dividir el trabajo entre los distintos integrantes, coordinarlos e integrarlos. El lugar que ocupe el individuo en la sociedad será el que determine su prestigio, propiedad y poder. La sociedad gratificará al individuo que haya cumplido, en gran medida, con los fines en la pirámide social; es decir, tendrá un mejor nivel de vida y un estatus social quien se haya preocupado por su educación y formación social que aquel que no haya cumplido en lo mínimo con estas condiciones. En resumen, el fracaso de la sociedad comienza y termina por el fracaso individual.

El conflicto también es un factor que afecta a la organización. En este sentido, Ralph Dahrendorf, apoyado en el concepto estructuralista, genera una teoría específica del conflicto industrial:

A. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización. Toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva.

B. La organización y su relación con el medioambiente social. Es la primera corriente que sitúa la organización dentro de un contexto social y económico determinado.

C. Auxilia al administrador en la comprensión de los fenómenos y relaciones producidas dentro de la organización y en su entorno. Abandona el concepto de empresa como un ente aislado y lleva a cabo un estudio integral de las organizaciones de todo tipo; además de crítico, es comparativo.

D. Dirige su análisis a todos los niveles de la organización. En esto, los estructuralistas superan a Taylor y Mayo, quienes fueron más específicos. Revisan todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; su interdependencia e influencia mutua.

E. Conflictos en la organización. Estudia el conflicto; desarrolla técnicas, procedimientos y mecanismos para abordarlos.

Figura 2.23. Teoría del conflicto industrial.

A manera de resumen, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Corriente iniciada entre otros por Max Weber

Antecedentes

- Fragilidad de las escuelas clásica y de relaciones humanas.
- Necesidad de un modelo de organización racional.

Características

- Objetivos de la organización.
- Tipologías de las organizaciones.
- Relaciones sociales dentro de la organización.
- Análisis de elementos formales e informales.
- Extensión de los grupos informales.
- Organización y su relación con el medioambiente social.
- Análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudio de todo tipo de estímulos.

Max Weber

- Creó la sociología de la burocracia.
- Estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento.
- Su modelo se basa en tres tipos de sociedad: tradicional, carismática y legal, cada uno con un estilo de autoridad específico.

- Señaló que la burocracia se caracteriza por la división del trabajo, delegación de autoridad, alcance de control y estructura.

Renate Mayntz

- Las organizaciones pueden ser altamente coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.
- Definió la organización como un elemento de la estructura social.
- Distinguió tres tipos de organizaciones estructuradas: jerárquica, democrática y de autoridad técnica.
- Analizó las organizaciones en sus diferentes manifestaciones a través del tiempo: empresa, iglesia, escuela, hospital, prisión, ejército y asociaciones.

Amita Etzioni

- Las organizaciones se clasifican en: organizaciones estructuradas jerárquicamente, organizaciones estructuradas democráticamente y organizaciones estructuradas con autoridad técnica.
- Hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones.
- Reconoce las características de las organizaciones: división del trabajo, poder y responsabilidades; presencia de uno o más centros de poder.
- Distingue cuatro tipos de organizaciones: coactivas, utilitarias, normativas y mixtas.

Chester I. Barnard

- Detecta la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.
- Distingue dos elementos básicos de la autoridad o mando: origen y aceptación.

Talcott Parsons

- Representante de la sociología clásica norteamericana.
- Concibe la acción social en dos dimensiones: (1) Estructura: aspectos psicológicos, físicos y culturales; valores y normas sociales, (2) Funcionamiento: catético, cognitivo y evaluativo.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Hoy día, se aplican conceptos como *cultura organizacional*, *valores* y *costumbres en las organizaciones*.

Figura 2.24. Aportes del enfoque estructuralista.

2.6. Enfoque neoclásico

Según Peter Druker, (en Blacutt, 2010), uno de los grandes pensadores de nuestro tiempo, una revolución tecnológica como las computadoras y las transmisiones por satélite están invadiendo a las empresas y por supuesto a las escuelas, por lo que hemos llegado al punto donde es necesario e imperativo transformar la forma en que aprendemos y la forma en la que enseñamos (cambiar la economía de la educación). En una sociedad como la del conocimiento, la escuela, la universidad y las empresas, son las responsables del rendimiento y de los resultados de las organizaciones.

Así, actualmente, con la llegada de la tecnología y la rápida expansión de las comunicaciones (como el correo electrónico e Internet), muchos países se encuentran influenciados por otros, no solo en la parte tecnológica, sino también en la producción de su conocimiento de diferentes disciplinas que, indudablemente, recaen en la forma en que se administra. Aunado a esto, desde hace muchos años se ha reconocido que el recurso humano es una de las principales fuerzas en la industrialización y el desarrollo económico, por supuesto, incluyendo al gerencial, sin embargo, al participar de un mundo cada día más globalizado, existen países menos desarrollados que reflejan una gran necesidad de formación de recursos humanos en prácticas gerenciales (administración).

De esta forma, es que, por ejemplo, Peter Druker, autor principal del enfoque neoclásico, toma la teoría clásica de la administración (la cual reconoce como la base de la administración) y la transporta desde los años cincuenta, hasta los años noventa para conformar un nuevo enfoque, el enfoque **neoclásico** que consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo. Según Druker, las competencias gerenciales corresponden a la

administración más que a otras disciplinas, pues la administración es práctica. Estas competencias se pueden observar en la siguiente figura:



Figura 2.25. Competencias gerenciales según Druker.

Asimismo, establece que, como disciplina específica, la administración tiene sus propios problemas fundamentales, sus enfoques específicos y sus preocupaciones peculiares y reconoce que un gerente que comprenda la disciplina de la administración puede ser un profesional eficaz, aun si posee un conocimiento mínimo de las aptitudes y los instrumentos gerenciales, pero el hombre que conoce únicamente las habilidades y las técnicas y no comprende los elementos esenciales de la administración no es un gerente, en el mejor de los casos es un técnico.

Es así como, de acuerdo con Claude y Álvarez (2005, p. 163), los autores como Peter Druker, Ernest Dale, Lawrence Appley, Koontz, Cyril O'Donnell y William Newman (algunas de sus contribuciones se presentan en la figura 2.25), entre otros más, son señalados como autores del enfoque neoclásico de la administración, al considerar que hay que poner énfasis en los aspectos prácticos de la administración (proceso administrativo), retomando conceptos de la escuela científica y de las relaciones humanas, para después desarrollar métodos de acuerdo con las experiencias de las grandes empresas. Su objetivo (Münch, 2010, p. 150) es evitar errores basándose en situaciones pasadas, donde se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos

administrativos pasados con las situaciones actuales (principales aportaciones de este enfoque).

Autores de la escuela eclectica o enfoque neoclásico

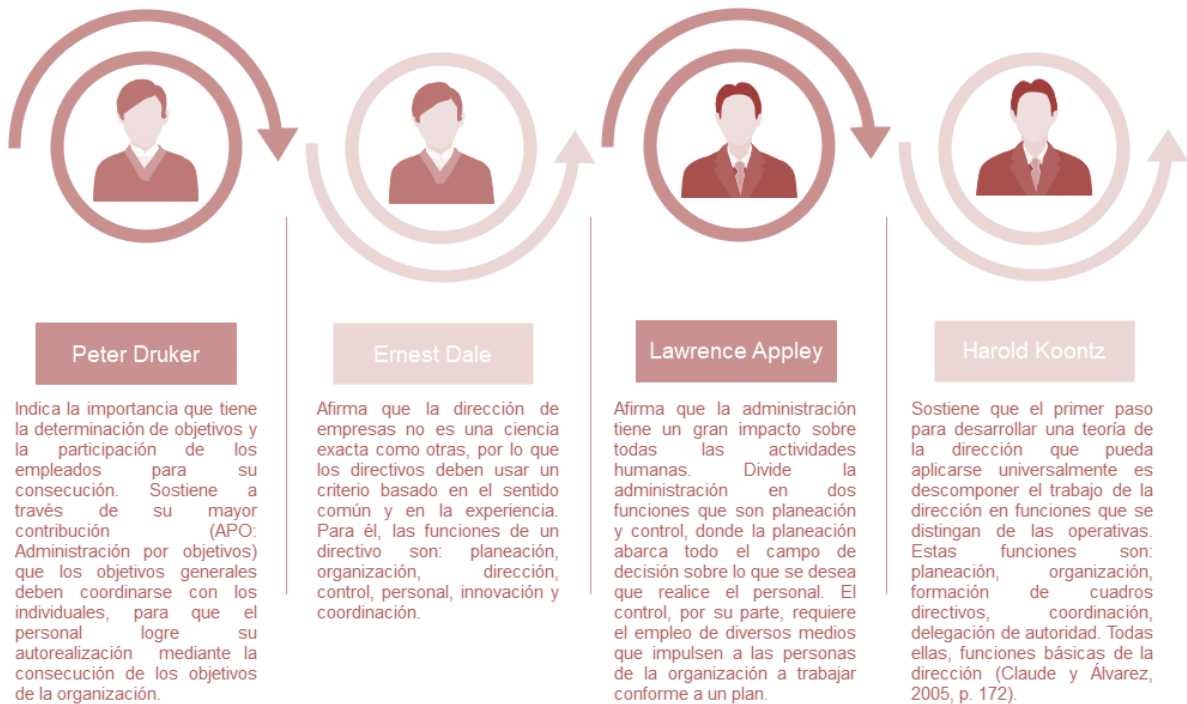


Figura 2.26. Algunos precursores del enfoque neoclásico de acuerdo con Münch (2010, p. 151).

Como puedes observar, en este enfoque, se retoman conceptos como objetivos, planeación, organización, dirección y control, para a partir de ellos, establecer una mejor manera de hacer las cosas.

Planeación

En términos generales, el primer paso del proceso administrativo es la planeación, en la cual se definen objetivos, metas, planes y, en general, las estrategias para poder dar cumplimiento a los objetivos trazados (temas que verás con mayor detenimiento en la siguiente unidad). Un objetivo es la aseveración (o declaración) de resultados que se espera obtener en un período determinado. Hasta aquí, todo es correcto, pero según Peter Druker (en Claude y Álvarez, 2005), el problema no es redactar el objetivo, sino determinar el

objetivo correcto, de aquí que en su libro denominado *Administración por resultados* (conocida como Administración por objetivos, cuyas siglas son APO⁶), hace hincapié en la importancia que tiene la declaración de objetivos y cómo los empleados deben ser partícipes de ellos en su consecución.

Druker comenta de manera general, que las empresas toman las utilidades como el objetivo más importante, pero no es así, ni debe ser así, los objetivos deben fijarse en las áreas en donde el desempeño y los resultados afectan la continuidad y prosperidad del negocio (áreas clave), permitiendo realizar las actividades:



Figura 2.27. Actividades que un buen objetivo debe permitir (Claude y Álvarez, 2005).

De esta forma es que el objetivo tradicional de maximización de utilidades no puede someterse a estas 5 pruebas, por lo que debe descartarse como objetivo único y general de la empresa. Por último, Drucker señala ocho áreas en las que deben establecerse los objetivos de desempeño:

⁶ APO es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización (Münch, 2010, p. 150).

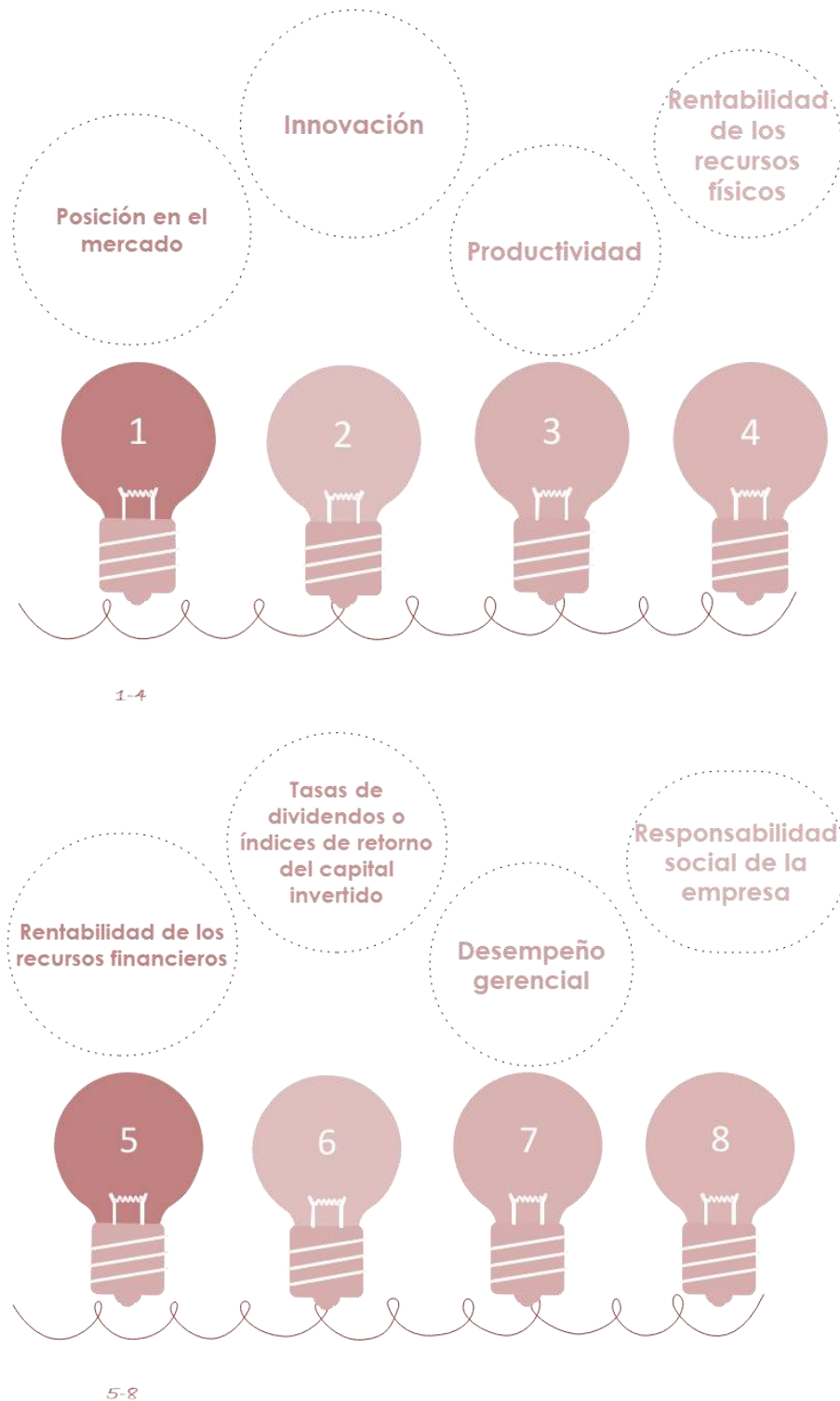


Figura 2.28. Áreas en las que se deben establecer objetivos de desempeño según Druker (Claude y Álvarez 2005, p. 164).

Para cumplir con lo explicado sobre los objetivos, por ejemplo, la forma en que este debe ser expresado actualmente es:

Objetivo de mercado

- Los nuevos productos que se necesitan en mercados existentes; el número de productos, sus propiedades, el volumen en dólares y la parte de mercado que debe ganarse en un período determinado.

Objetivo de innovación

- Nuevos productos o servicios que se necesitan para alcanzar los objetivos de mercado.

Y ¿qué hay de la estrategia en este enfoque?

La estrategia es un punto clave que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Son oportunidades únicas que se establecen buscando tener una ventaja competitiva (única) con respecto a la competencia. Una vez que se define la estrategia, debe evaluarse su rentabilidad. Respecto de la estrategia, se derivan las políticas, los programas y los procedimientos (Claude y Álvarez, 2005, p. 166). **La política** es una decisión contingencial, mientras que la estrategia es una regla para tomar las decisiones. La implantación de una política puede delegarse a niveles inferiores, la estrategia no se puede delegar ya que requiere un criterio final ejecutivo. **Los programas** son una secuencia de acciones sincronizadas utilizadas para guiar y coordinar operaciones. Cuando la ocurrencia de una alternativa es cierta y respectiva, la decisión toma la forma de un **procedimiento** operativo y permanente.

En cuanto a la **organización, dirección y control**, esta corriente establece que el enfoque tradicional de **organización** del trabajo propuesto por la escuela científica sufrió cambios importantes a mediados del siglo pasado. A medida que las organizaciones fueron cambiando, aumentaron su tamaño y con esto sus funciones y niveles jerárquicos, lo que las convirtió en entes más complejos para administrar. Elementos de esta etapa como la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control y la delegación de toma de decisiones, fueron



tomados de modelos desarrollados con las grandes empresas como las compañías automotrices y petroleras. Lo que respecta a la **dirección**, el enfoque neoclásico pone énfasis en los principios de la gerencia eficiente y eficaz, así como la mejor manera de delegar autoridad y coordinar actividades de la mejor manera, como procesos que al ser seguidos (según esta corriente), aseguran el éxito de las actividades gerenciales.

Según Harold Koontz (Claude y Álvarez, 2010), uno de los precursores de este enfoque, las funciones de la dirección establecidas por Henri Fayol deben ser retomadas y, con ellas, desarrollar una teoría de dirección que en la actualidad se pueda aplicar universalmente. Koontz señala que el primer paso es descomponer el trabajo de la dirección en funciones que lo distinguan de las tareas operativas como son la planeación, la organización, la formación de cuadros directivos, control, coordinación y delegación de autoridad, como funciones básicas de la dirección.

Por último, el **control**. Los objetivos que fueron trazados en la planeación deben permitir el control, los esfuerzos deben llevar en una sola dirección, es decir, lo que se plasmó en los objetivos, ahora debe medirse para asegurar el éxito de estos. Los pasos para controlar son la fijación de estándares que representan el rendimiento deseado o al que se espera llegar, por lo que se debe expresar claramente las características determinantes de un buen desempeño y ubicar la responsabilidad individual; comparación de resultados con estándares, donde si se fijaron adecuadamente los estándares, la valoración dará resultados; y retroalimentación y corrección, que se refiere a la elaboración de informes de evaluación destinados a controlar que deben ser enviados a la persona encargada de controlar y, si es necesario, aplicar las medidas correctivas o parciales que pueden llevar a formular los planes nuevamente.

Las ideas o aportes de este enfoque se pueden resumir en tres:



Figura 2.29. Principales aportaciones del período neoclásico de acuerdo con Münch (2010, p. 150).

2.7. Enfoque neo humano relacionista

En su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, Chiavenato (2014) afirma que el neo humano relacionismo (llamado también teoría del comportamiento o behaviorista) es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional. Esta corriente surgió a finales de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos; se manifestó como una oposición fuerte a la teoría clásica y a la teoría de las relaciones humanas (a la que juzgó como acción romántica de los problemas formales dentro de la organización).

Los orígenes de esta propuesta están fuertemente ligados a los aportes de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como a las publicaciones de Chester Barnard (*Las funciones del ejecutivo*) y George Homans (*El grupo humano*). Esta nueva corriente enfatiza fuertemente las ciencias de la conducta (psicología organizacional) en la teoría administrativa, además de la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa. Trabajan con los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, capaz de comunicarse, y con un sistema psíquico. El hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también competir cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros; por tanto, los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, lo que conlleva el análisis sobre la motivación humana.

La motivación humana es uno de los temas centrales del neo humano relacionismo. Considera que es primordial elaborar un estudio sobre las necesidades. El ser humano está inmerso en un sinfín de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan su comportamiento en dirección a ciertos objetivos personales, pero solo las satisface parcialmente porque siempre encontrará nuevas necesidades. Esto lo convierte en un ser insatisfecho, ávido de éxito, poder y realización. De aquí la importancia de que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilice la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las entidades.

A continuación, presentamos la propuesta de los principales exponentes de esta corriente:

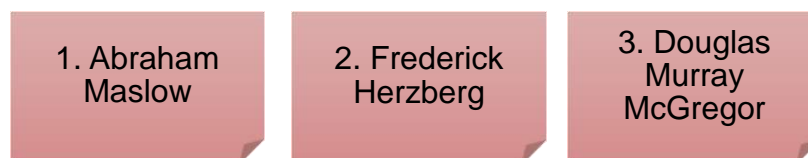


Figura 2.30. Exponentes principales del enfoque neo humano relacionista

Abraham Maslow



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



- A. *Fisiológicas*. Comer, dormir, abrigo, deseo sexual, entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo; se relacionan con la preservación de la especie.
- B. *De seguridad*. Indican la preocupación por la estabilidad y protección contra todo lo extraño que amenace los intereses de la persona.
- C. *Sociales*. Cuando las necesidades primarias o fisiológicas se encuentran satisfechas, el individuo tiene la necesidad de afiliación, asociación, participación, afecto, amor. Pero si no se cubren, se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodean.
- D. *De estima*. Es la posición, el estatus en que se valora el individuo. Comprenden la autopercepción, autoconfianza, deseo de fuerza y confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Si no resuelven estas necesidades, el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.
- E. *De autorrealización*. Son las más elevadas y se hallan en la cima de la pirámide. El individuo se pone retos en todo lo que emprende; la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son sus cartas de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Pero cuando no encuentra su autorrealización, se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas y conflictivo en todos los ámbitos, tanto en la familia como en su trabajo.

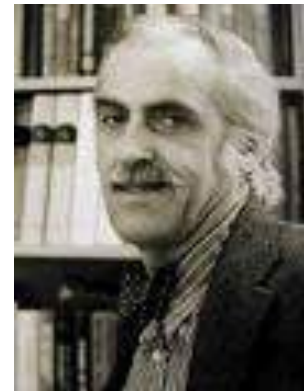
Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo. Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación, siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos. Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, incluso pueden regresar de un nivel superior a uno completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo: el individuo de pronto se siente amenazado y retorna al nivel de seguridad, desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría. Por ejemplo, Maslow no precisó a qué nivel pertenece el dinero como incentivo. El papel que juega es variable, ya que algunos lo consideran elemental para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas; en cambio, otros lo relacionan con la autorrealización. Así, para un

individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, representa el medio para satisfacer ese anhelo. Pero es innegable que su teoría fue tan importante e instructiva para los administradores que a través de ella determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana, y conocen las condiciones que deben cumplir para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

Frederick Herzberg

Autor de la teoría de los dos factores o teoría dual de la motivación, Herzberg llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. Colocó las respuestas manejando 16 factores en dos partes (izquierda y derecha). En el lado derecho, reunió los factores relacionados con la satisfacción del trabajo; en el izquierdo, los de insatisfacción. El objetivo era explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el descontento y la satisfacción surgen de dos conjuntos independientes de factores. Así nació la teoría de los dos factores, que explicamos a continuación.



Factores higiénicos

Llamados también factores extrínsecos, se localizan en el medioambiente que rodea al puesto y a la persona: abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Están fuera del control del trabajador, ya que son administrados y decididos por la empresa: el salario, beneficios sociales, dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos, nada más evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen, no logran sostenerla por mucho tiempo. En cambio, si son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivacionales

Conocidos también como intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el trabajador. Los controla la persona, puesto que atañen a lo que hace o desempeña. Involucran los sentimientos concernientes al crecimiento individual, responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización. Cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas; si son precarios, los evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo se les denomina factores de satisfacción. Tradicionalmente, las tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender principios de eficiencia y economía, pero han suprimido los retos y oportunidades para la creatividad individual. De modo que pierden el significado psicológico para quien los ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía y desinterés, ya que la empresa únicamente ofrece un lugar decente para trabajar.

Ante esto, para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y sea más creativo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en sustituir las tareas más simples y elementales del cargo con tareas más complejas; ofrece condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento individual.

Uno de los puntos críticos de esta teoría es que en su origen el autor supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, examinó la satisfacción, pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además, no considera la individualidad de los factores: un mismo factor puede producir insatisfacción en una persona y en otra satisfacción. Con todo, su propuesta ha ampliado el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

Douglas McGregor



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

de dirección, apoyado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (lo nombró teoría Y). Ambas tendencias provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

Teoría X

Conocida también como teoría de las suposiciones tradicionales de la conducta humana, se fundamenta en convicciones incorrectas sobre el comportamiento humano:

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

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



El trabajador se acostumbrará a ser dirigido y toda la responsabilidad la tendrá siempre la dirección. El salario será el único estímulo válido, pues prevalece un ambiente de desconfianza, vigilancia y control; si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.

Teoría Y

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

- A. No esquivar sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral, natural como descansar o jugar.
- B. No es por naturaleza pasivo o resistente a las necesidades de la empresa; sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras organizaciones.
- C. Tiene motivación básica, potencial de desarrollo y estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos son importantes para que logre objetivos tanto organizacionales como personales.
- D. Posee un alto grado de creatividad e imaginación, producto no solamente de un individuo independiente o autocontrolado, sino de una organización consciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Administrar bajo la teoría Y generará mayor utilidad a la organización, tanto en el ámbito lucrativo como en el desarrollo de su factor humano, ya que propone, como lo analizamos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático y basado en valores humanos y sociales.

Este enfoque suele aplicarse en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas:

- a) Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- b) Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración o significado del trabajo.
- c) Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.
- d) Autoevaluación del desempeño.

Figura 2.31. Estilo de liderazgo basado en medidas innovadoras y humanistas.

A manera de resumen, se presenta una figura-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Corriente iniciada entre otros por Abraham Maslow

Definición

- También se conoce como teoría del comportamiento o teoría behaviorista.
- Es el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional.
- Surge a finales de la década de 1940.
- Pone énfasis en las ciencias de la conducta (psicología organizacional).
- Se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas.
- Uno de sus temas fundamentales es la motivación humana.

Antecedentes

- Surge de los conceptos de autoritarismo, mecanicismo y la aplicación indiscriminada de los principios generales de la administración.
- Fuerte crítica a la escuela científica de la administración.

Abraham Maslow

- Define necesidad como un estado de equilibrio físico-mental que experimenta el individuo cuando carece de algo.
- Plantea una jerarquía de las necesidades organizadas en orden de importancia: (1) Fisiológicas, (2) De seguridad, (3) Sociales, (4) De estima, (5) De autorrealización.

Douglas Mc Gregor

- Comparó los estilos antagónicos de administrar.
- *Teoría X* (de las suposiciones tradicionales de la conducta humana). Está basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.
- *Teoría Y*. Considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades.

Chris Argyis

- Concluye que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en una organización, por lo que existe un desajuste en su comportamiento.
- Demuestra la incongruencia entre lo que se aprende y lo que se ejecuta.

Herber A. Simon

- Junto con David Hawkins, elaboró el teorema Hawkins-Simón, relacionado con las condiciones existentes para la solución positiva vectorial de matrices de entrada y salida.
- Concluyó que la mejor manera de solucionar problemas es mediante la simulación, con ayuda de programas de computadora.
- Pionero en el campo de la inteligencia artificial.

Frederick Herzberg

- Propuso la teoría de los dos factores o teoría dual de la motivación.
- Concluyó que el descontento o satisfacción del trabajo surge de dos grupos interdependientes de factores: (1) *Higiénicos o extrínsecos*. Se localizan en el medio ambiente administrado y decidido por la empresa, (2) *Motivacionales o intrínsecos*. Están relacionados con el contenido del cargo y tareas que ejecuta el individuo.

Reniss Likert

- Desarrolló un instrumento para medir las actitudes, la escala de Likert, basado en cuatro sistemas de administración: autoritario o coercitivo, arbitrario o benevolente, consultivo y participativo.

Blake Mouton

- Desarrollaron una técnica que identifica cinco estilos diferentes de liderazgo, a partir de la malla gerencial, orientada en dos direcciones: el eje horizontal de Grid y el eje vertical de Grid.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

- Esta teoría permite a las organizaciones estudiarse a sí mismas.
- Para evitar situaciones negativas en las organizaciones se analizan las necesidades, proyecciones y logros del factor humano.
- Se consideran aspectos de motivación, liderazgo, cambio organizacional y autoridad.

Figura 2.32. Aportes al enfoque neo humano relacionista

2.8. Enfoque de sistemas

Este enfoque surgió con los trabajos de Ludwig von Bertalanffy, publicados a mediados del siglo XX, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.



Comprender a la organización como un todo es tarea de un **análisis sistémico**. Por ello la teoría general de sistemas (TGS) es fundamental en el pensamiento administrativo, ya que no busca solucionar problemas ni intenta soluciones prácticas, pero sí produce teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

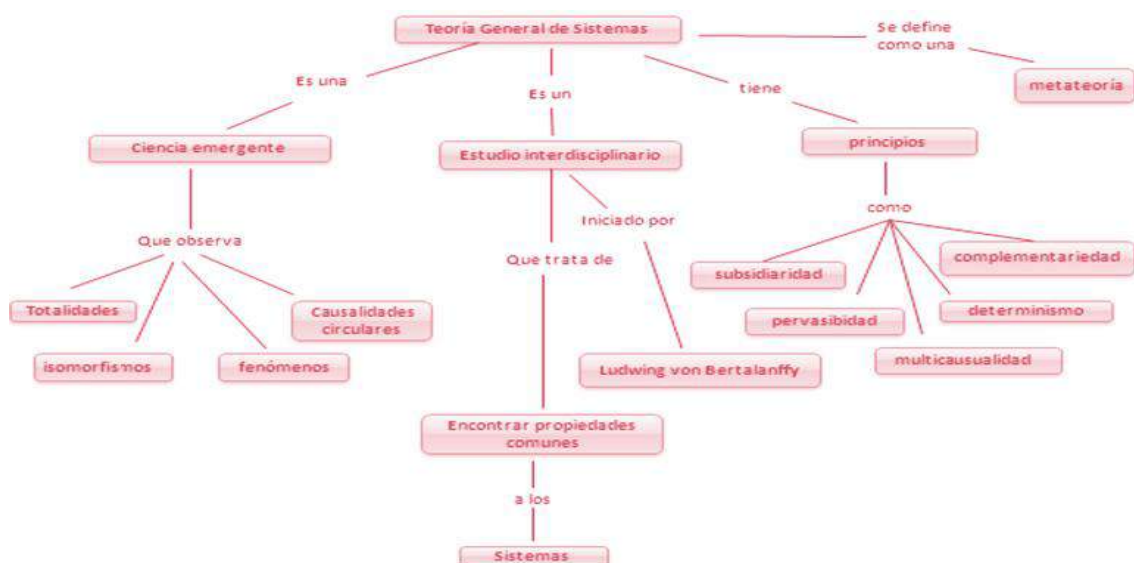


Figura 2.33. Mapa conceptual de la Teoría general de sistemas.

El trabajo del administrador, desde un punto de vista sistémico, es no perder de vista el aspecto integral de la organización. Es decir, para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos depende, absolutamente del desempeño de los demás y no

podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo. De esta forma, un sistema se define como:

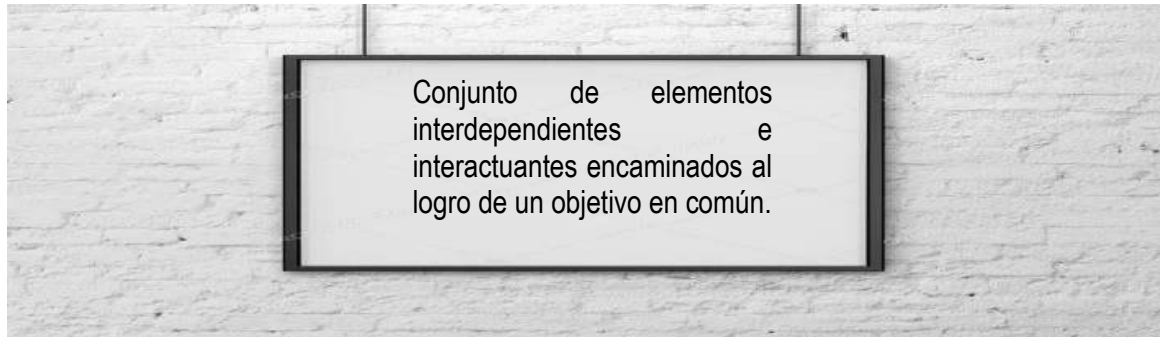


Figura 2.34. Definición de sistema.

Asimismo, la TGS se sustenta en las siguientes premisas:



Figura 2.35. Premisas fundamentales de la teoría general de sistemas.

El sistema está conformado por los siguientes parámetros, indispensables para su funcionamiento.



Figura 2.36. Elementos de un sistema

Entrada. Todos los insumos que necesita el sistema para trabajar.
Proceso. Es la llamada “caja negra”: el compartimiento donde se lleva a cabo la transformación de los insumos.
Salida. Obtención del producto o servicio.
Retroalimentación. Respuesta del producto o servicio que ofreció el sistema y que, en un momento dado, es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida.
Medioambiente. Todo aquello que rodea al sistema, las fuerzas externas que influyen en sus decisiones: aspectos sociales, culturales, políticos, etcétera.

Figura 2.37. Descripción de los elementos de un sistema.

Los sistemas se clasifican de acuerdo con los criterios siguientes.

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

Figura 2.38. Clasificación de los sistemas.

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

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

Figura 2.39. Características de la organización como sistema abierto.

La TGS permite apreciar la forma como la organización logrará sus objetivos a través de una filosofía de integración y ayuda mutua. El profesionista de hoy no puede analizar un problema de manera aislada; el modelo debe ser integral y responder a las necesidades de su organización. Todos los miembros de una organización son clientes internos y cada acto que realice un departamento afectará directa o indirectamente a los demás; es decir, se pretende obtener resultados más evidentes que los que lograría cada elemento independientemente. En este sentido, se aplican conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etcétera.

La TGS representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Impactó en una amplia gama de áreas científicas porque sus principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etcétera. Y también ha generado modelos administrativos, uno de los más completos es el de Kast y Rosenzweig que concibe la organización como un sistema compuesto de cinco subsistemas: técnico, metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.

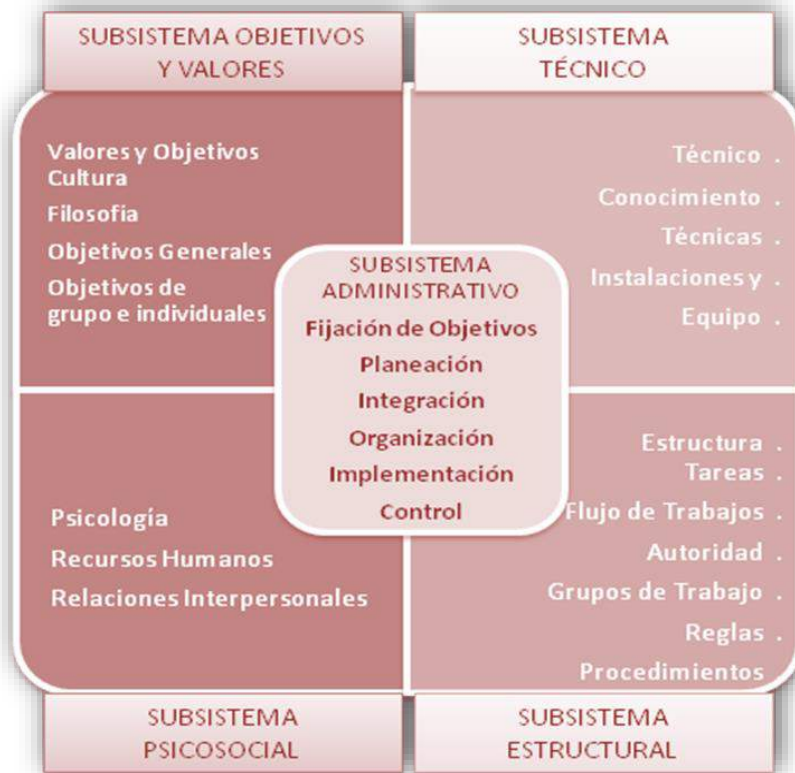


Figura 2.40. Modelo de Kast y Rosenzweig (1998, pág. 18).

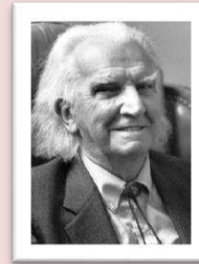
A manera de resumen, a continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

Corriente iniciada, entre otros, por Ludwig von Bertalanffy

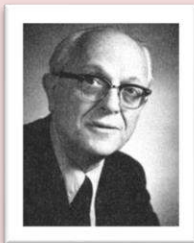
Ludwig von Bertalanffy



Kenneth Boulding



Anatol Rapoport



Ralph Gerard



Orígenes

- Su nacimiento se encuentra en los trabajos de científicos como Ludwig von Bertalanffy y Kenneth Boulding, quienes formaron la Sociedad para la Investigación General de Sistemas.
- Definición: es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos para cumplir un objetivo común.
- Características: (1) Propósito u objetivo, (2) Globalismo o totalidad

Ludwing von Bertalanify

Su teoría organicista entiende la entidad como un sistema definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos a todos los niveles de organización.

Fremont Kast y Robert Kahn

- Desarrollaron el modelo sistémico de las organizaciones.
- Crearon un modelo de organización a partir de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.
- Entendieron la organización como un sistema abierto.
- Concibieron las organizaciones como sistemas sociales, cuyos componentes son funciones, normas y valores.

James E. Rosenzweig

Junto con Kast, trabajó un modelo sistémico formado por cinco subsistemas:

- Técnico.
- De objetivos y valores.
- Estructural.
- Psicosocial.
- Administrativo.

C. W. Churchman

Junto con Ackoff, definió explícita y sistemáticamente el método de la investigación de operaciones, cuyas fases interactuantes son:

- Formulación del problema.
- Construcción de un modelo.
- Obtención de una solución.
- Prueba del modelo y solución.
- Implantación y control de la solución.

Anthony Stafford Beer

- Se le conoce por su trabajo en los campos de investigación de operaciones y administración de sistemas cibernéticos.
- Definió un sistema capaz de adaptarse al medio en cambio, cuyas características básicas son: (1) Capacidad de auto organización, (2) Capacidad de autocontrol, (3) Cierta grado de autonomía.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

Permite a la empresa saber cómo sobrevivir en la interacción social.

Tabla 2.41. Aportes al enfoque de sistemas.

2.9. Enfoque matemático

Se dé cuenta de ello o no, el administrador resuelve problemas y examina alternativas a través de la construcción o planteamiento de modelos. Estos se consideran como representaciones de algo, pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles (una gráfica, una serie de ecuaciones), su importancia radica en que permiten manipular, mediante simulación, situaciones reales, complejas y difíciles.

En este orden, un instrumento de gran valía son los **modelos matemáticos**, los cuales generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades que ayudan al gerente en la toma de decisiones.



La escuela matemática (cuántica, cuantitativa o de investigación de operaciones) es una corriente del pensamiento administrativo que no se considera bien estructurada o definida como las anteriores,

pero se aborda por su tendencia amplia y cada vez va ganando más adeptos, sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días. Tiene antecedentes universales: en 1654, Pascal sentó las bases de la teoría de la probabilidad; y en 1801, Gauss publicó la teoría del número, donde perfeccionó los estudios de Pascal; pero, según Sergio Hernández (2002), surgió en la administración a partir de los eventos señalados a continuación.

1. Los trabajos sobre la teoría de los juegos de John von Neumann y Oskar Morgenstern (1947).
2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.
3. La existencia de decisiones cuantitativas (decisiones programables).
4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información (era de las computadoras).

La **toma de decisiones** es realmente el punto central del enfoque cuantitativo o teoría matemática, y se puede abordar **desde el proceso o desde el problema**. En el primer caso, se analiza primordialmente el proceso de decisión, en cierta forma no alude a los procedimientos en uso; su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión.

Aunque algunos autores anotan cinco, seis o más pasos en el proceso de toma de decisiones, hay tres esenciales:

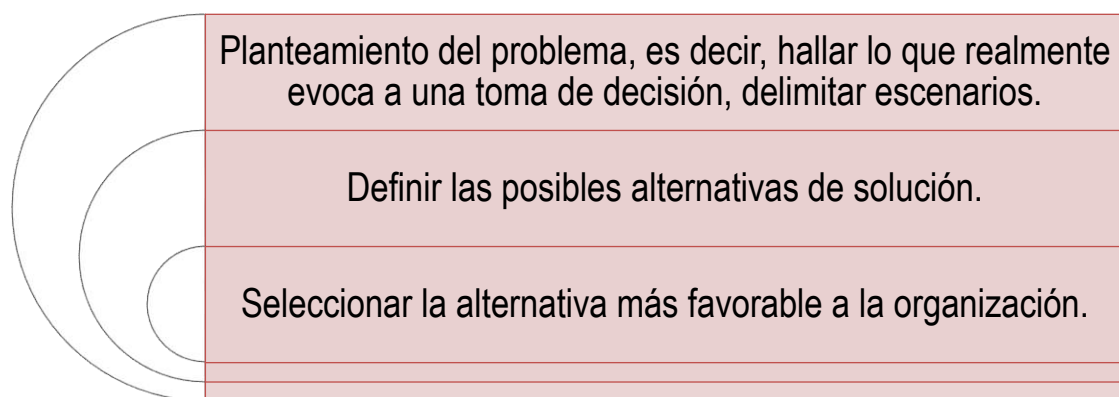


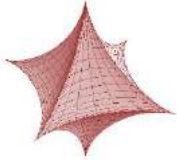
Figura 2.42. Proceso de toma de decisiones.

Las decisiones pueden clasificarse en programadas y no programadas. Las primeras, que abundan en el proceso de planeación de cada entidad, tienen como características condiciones más o menos estáticas con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Al contrario, las no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.

Y desde la perspectiva del problema, las acciones van dirigidas a resolverlo. Pero no se indican los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones; únicamente se generan diferentes modelos de implementación, es decir, se busca más por la eficiencia de la solución.

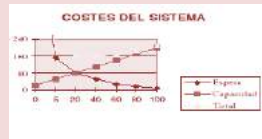
A continuación, se presentan aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar eficientemente el proceso de toma de decisiones:

Programación lineal



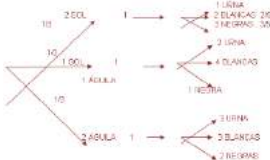
Está compuesta de técnicas como el PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) o técnica de evaluación y revisión de programas, y CPM (*Critical Path Method*) o método de la ruta crítica. Estas son las principales técnicas de redes de administración de proyectos utilizadas.

Teoría de colas



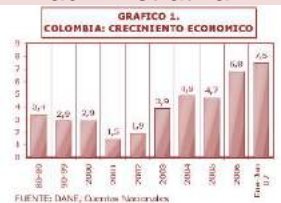
Su objetivo principal es desarrollar un análisis óptimo entre los costos de servicio y pérdidas de espera. Sirve para detectar cuellos de botella en los procesos de producción.

Teoría de la probabilidad



En este modelo, se analiza el riesgo o las posibilidades de aparición de eventos y se define la decisión, por ejemplo, la selección de una alternativa. Para tomar una decisión correcta, se necesita conocer el riesgo de cada opción y la probabilidad de éxito, que no es fortuito, sino producto de la buena y oportuna información.

Econometría administrativa



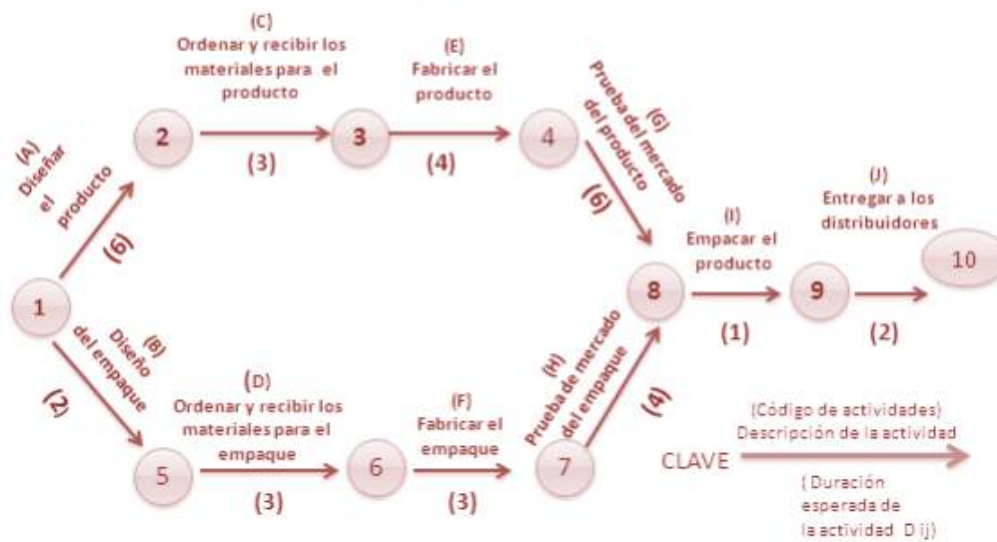
Mide la economía o estado de un macrosistema. La investigación de mercados es un ejemplo de esta disciplina.

Tabla 2.43. Aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar el proceso de toma de decisiones.

Los invaluable servicios que ofrecen las técnicas de PERT y CPM, estadística descriptiva, análisis financiero (interés simple y compuesto), anualidades, programación lineal, etcétera, permiten al administrador o contador desempeñar un trabajo objetivo dentro de las organizaciones. Sin estas sería imposible alcanzar las metas de ingeniería financiera, investigación de mercados, control de almacenes, estrategias de servicio al cliente en bancos, oficinas públicas y un sinnúmero de tareas que debe realizar el responsable de una entidad.

A continuación, se presenta una tabla-cuadro para conocer los aportes de manera general.

ANÁLISIS DE UNA RED PERT/ CPM



Enfoque matemático (generalidades)	
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos sobre la teoría de juegos, de Von Neumann y Morgenstern. • Estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon. • Existencia de decisiones cuantitativas o programables. • Nacimiento y desarrollo de la era de la información.
Proceso de decisión	<p>Su análisis se fundamenta en las etapas o forma de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del problema. • Definición de las posibles alternativas de solución. • Selección de la alternativa más favorable a la organización.
Modelos y técnicas matemáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos descriptivos: representan una relación sin indicar el curso de la acción (modelos estadísticos). • Modelos normativos: son prescriptivos porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo. • Aplicaciones matemáticas: (1) Programación lineal PERT; (2) Teoría de colas: análisis óptimo entre costos de servicio y pérdidas; (3) Teoría de la probabilidad: análisis de riesgo o posibilidades de aparición de eventos; (4) Econometría administrativa: mide la economía o estado de un microsistema (es la investigación de mercados).
Igor H. Ansoff	<p>Se le considera el padre de la administración estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuso varias categorías de estrategia. • Simplificó su concepto como clave de la estrategia. • Reconoció que una compañía está en constante cambio.
Rusell L. Ackoff	<ul style="list-style-type: none"> • Consideró que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el autocontrol, humanización y adaptación al medioambiente. • Planteó un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial.
F. W. Harris	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló el modelo de la cantidad económica. • Consideró que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo se logra mediante una buena administración de inventarios. • Aportó que varios modelos básicos de inventarios se basan en criterios de costos de pedido, conservación y agotamiento. • Distinguió sistemas de inventarios: de clasificación A-B-C, punto de orden y revisión periódica.
A. K. Erlang	<p>Desarrolló un modelo de líneas de espera o cola: líneas de espera (fila), líneas de espera de canales múltiples (paralelo), líneas de espera de etapas múltiples (en serie).</p>
Aplicaciones actuales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados (comportamiento de las ventas). • Calidad del producto o servicio. • Grado de satisfacción o daño que produce un bien a la sociedad. • Publicidad y posicionamiento de marca. • Lanzamiento de un producto o servicio. • Todo lo que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa.

Figura 2.44. Aportes al enfoque matemático (Hernández, 2008).

2.10. Enfoque de la calidad

De acuerdo con Münch (2010), la calidad total o el enfoque de la Calidad total (TQM, del inglés *Total Quality Management* y CTC en español: Control Total de Calidad) es una estrategia de gestión desarrollada por los expertos en materia de control de calidad Walter Simeone, el impulsor de los círculos de calidad, también conocidos, como “círculos de Deming”. Se le denomina **total** porque concierne a toda la organización y a las personas que trabajan en ella.

Las tres metodologías básicas de la calidad son:

- A. Total.
- B. Mejora continua.
- C. Cero defectos.

En Japón, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, proporcionó excelentes resultados en cuanto a incremento en la calidad y productividad y ahora también lo es en empresas de Occidente. La experiencia indica que, tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados favorables: aumento de la satisfacción del cliente, trabajo interno más eficaz, incremento de la productividad, mayores beneficios, menos costos y, por ende, mayor calidad en los productos elaborados.

En términos generales, **calidad** es hacer bien las cosas a la primera, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos, es decir, como la suma de esfuerzos por alcanzar una meta establecida y superarla, y lograr una mejora del producto o servicio. O bien, como la satisfacción que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

Para el enfoque de la calidad, los clientes pueden ser externos, es decir, los consumidores del producto y los internos las personas y departamentos que integran la empresa.

De esta forma, a continuación, se presentan los principales exponentes de este enfoque.



Modelo de Kaoru Ishikawa

La calidad está determinada por la percepción objetiva y subjetiva de los insumos, procesos y servicios de la empresa. La calidad se consigue cumpliendo y, en algunos casos, sobrepasando las expectativas y necesidades del cliente, al proporcionarle un producto y servicio más allá de los parámetros que la competencia. Se describen a continuación algunos principios básicos del pensamiento de Ishikawa en cuanto a la calidad total (Münch, 2010).

Establece los principios básicos de la calidad empleados en la administración de la calidad total:

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.

Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. En la administración de la calidad total (TQM), se utilizan las herramientas de Kaoru Ishikawa: se capacita a todos los empleados y se crean equipos de trabajo para que conozcan el proceso y así lograr un mejoramiento continuo; con ello, se controla el proceso, no el producto, como muchos empresarios y directivos lo hacen.

La TQM plantea cuidar el proceso utilizando la teoría de sistemas; es decir, ver a la empresa como una cadena que recibe insumos, los cuales procesa y comercializa para retroalimentarse. La metodología para la TQM puede ser usada por cualquier tipo de empresas, sean industriales o de servicios.

Modelo de Edwards Deming

Considera aspectos de control estadístico y define su filosofía de la calidad en 14 puntos. Anexa siete puntos para detectar las enfermedades mortales en una empresa:

1. Ser constantes en el ejercicio del mejoramiento de productos o servicios. Únicamente así la empresa podrá ser competitiva.
2. Los directivos deben ser más responsables de sus actos y buscar siempre el liderazgo que genere cambios. Olvidar por completo la práctica tayloriana en la dirección de sus empresas.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Cambie de filosofía en los negocios. Es mejor minimizar costos que negociar precios.
5. Actualice y dé mantenimiento constante a su sistema de producción. Con ello mejorará la calidad y productividad, lo que permitirá reducir continuamente sus costos.
6. Capacite a sus trabajadores en todos los niveles.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. Los supervisores y jefes de área están para apoyar y educar al trabajador, no para presionarlo.
8. Promueva la confianza entre su personal de manera que cada trabajador desempeñe sus funciones con seguridad y buen clima laboral.
9. Promueva el trabajo en equipo. Derribe los muros que existen entre sus áreas de trabajo.
10. Elimine los lemas, exhortaciones y metas numéricas.

11. Suprima las metas numéricas en los trabajadores de línea.
12. Elimine las barreras que no permiten a las personas ejercer su derecho a estar orgullosos por su trabajo.
13. Implemente proyectos y programas de capacitación a sus empleados.
14. Comprometa y ponga a trabajar a toda la compañía en el cambio organizacional.

Las siete enfermedades mortales de las empresas:

1. Falta de constancia en el propósito de mejora.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluaciones de méritos que premian las acciones a corto plazo.
4. Constante movilidad y cambios de planes por parte de la dirección.
5. Administración por resultados, basada únicamente en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Altos costos fijos de operación.

Figura 2.45. Las siete enfermedades de las empresas según Deming.



Modelo de Joseph Juran

Propone tres etapas para la gestión de la calidad:

- Planificación
- Control
- Mejora

La planificación de la calidad es la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Este proceso es necesario para los bienes y servicios para los clientes externos y también para los clientes internos (miembros de la empresa quienes forman parte del producto o proceso). Este proceso es capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación; consta de los siguientes pasos:

- Fijar objetivos de calidad
- Identificar a los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes
- Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características

Modelo de Philip B. Crosby

De acuerdo con Philip Crosby, el modelo de calidad para las empresas debe comenzar con el compromiso de la alta dirección y, paralelamente, desarrollar una filosofía de cambio de cultura hacia el mejoramiento de las condiciones laborales que genere un clima de confianza y dignidad a los trabajadores. Esto incluye el reconocimiento del trabajo y ofrecer ingresos equiparables al compromiso de los trabajadores.

Toda empresa que no incluya en sus estrategias el concepto de calidad, tarde o temprano tendrá que pagar las consecuencias, ya sea con en el mercado o con sus propios trabajadores. Para que esto no suceda hay que prevenir y para ello Crosby nos habla de una vacuna llamada *procalidad*, que consta de tres acciones administrativas:

1. Determinación.
2. Educación.
3. Implantación.

En resumen:

- Considera que la calidad debe comenzar con el compromiso de la alta dirección.
- Propone la vacuna procalidad en tres acciones administrativas: determinación, educación e implantación
- Pregona sus lemas “La calidad es gratis” y “Cero defectos”
- Enfoque americano: se desarrolla en conceptos de liderazgo y control
- Enfoque japonés: se realiza en una cultura basada en tradiciones y valores

Por último, relacionado con la calidad total actualmente se conoce la certificación de calidad ISO, que es un requisito indispensable para que las empresas o fabricantes puedan participar en los mercados globales.

La norma ISO 9000 fue creada en 1987 por la organización internacional de normalización en Ginebra, se define como un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad establecidas para controlar y evaluar la calidad de las organizaciones, es decir, es una serie genérica de normas que definen los elementos que debe tener un sistema con la finalidad de controlar y garantizar la calidad de las empresas. Tiene como característica principal que más que referirse a la calidad de los productos en sí, se refiere a la capacidad del fabricante para producirlos en forma ordenada y confiable de acuerdo con las necesidades y especificaciones del cliente, es decir, en el tiempo pactado y con las características prometidas.

2.11. Perspectiva del pensamiento complejo

La perspectiva del pensamiento complejo es un nuevo paradigma, ya que parte de que la administración ha cambiado y que el funcionamiento de las organizaciones no es simple ni complicado, sino “complejo”. La palabra complejidad (Rivas, 2018) se refiere a los problemas globales, cotidianos y actuales que demuestran una interconexión de las diversas dimensiones de la realidad, se consideran poco comunes, por lo que la complejidad implica una acción de emergencia sobre los procesos, por lo tanto, requiere una estrategia de pensamiento reflexivo, creativo, exorbitante y radical.

De acuerdo con Mitchell (citado en Díaz, 2011), “un sistema complejo es un sistema en el cual grandes redes de componentes sin un control central y con reglas simples de operación dan lugar a conducta colectiva compleja, a procesamiento sofisticado de información y a adaptación a través de aprendizaje o evolución”.

Esta definición ofrece implícitamente dos características de los sistemas complejos:

1. **Autoorganización.** Los elementos del sistema se organizan sin que haya controladores centrales.
2. **Emergencia.** Se produce comportamiento complejo a partir de esas interacciones no dirigidas.
 - El sistema contiene un conjunto de muchos objetos o agentes que interactúan.
 - La conducta de estos objetos es afectada por memoria o retroalimentación.
 - Los objetos pueden adaptar sus estrategias de acuerdo con su historia.
 - El sistema es típicamente abierto (Johnson, en Díaz 2011).

De acuerdo con Díaz (2011), la complejidad se puede abordar desde muy diversos puntos de vista:



Figura 2.46. Puntos de vista desde los cuales se puede abordar la complejidad.

Pero ¿qué encierra tal concepto como para cambiar el sentido de la administración?

Partiendo de las siguientes dos situaciones, el estudio de la complejidad y la administración está en el enfoque de las ciencias sociales.

1. Los resultados en un sistema complejo no se repiten, las interacciones cambian permanentemente y los resultados no son predecibles.
2. En un sistema complicado, se pueden predecir los resultados a partir de supuestos iniciales.

Ya que:

Se ha evidenciado la imperiosa necesidad de ampliar la visión de los administradores con una perspectiva de la complejidad más amplia, que contemple temas como las repercusiones ambientales y sociales de las decisiones que los administradores toman en todos los niveles y que debe conducir a una mejor administración, a mejores empresas y organizaciones en general y, en resumen, a un mundo mejor. (Díaz, 2011)

De esta forma, es que el concepto de organización desde la complejidad no se refiere, entonces, a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuos/elementos/entorno. De este modo, por razón de la complejidad, las exigencias de la respuesta que deben dar las organizaciones a la sociedad adquieren una forma diferente de búsqueda. Consecuencia de esta nueva situación es la necesidad continua de información, una de las variables que cambian permanentemente (Luciani y Vilorio, 2015, p. 206).

Por ello, este enfoque (Aguilar 2018) nos explica que no solamente aprendiendo las funciones parciales se sabe cómo se comporta toda la organización, hay que atender aspectos como la globalización, las políticas económicas y su impacto en las estrategias y decisiones que se toman en las organizaciones (señales de algunos cambios en el análisis de entorno). Asimismo, nos plantea (Luciani y Vilorio, 2015, p. 217):

- A.** Un modelo de organización distinto al de la visión de la teoría clásica de la administración, la cual se centra fundamentalmente en la certeza, la estabilidad y el equilibrio.
- B.** Desde la complejidad, la organización no puede concebirse como un sistema en equilibrio, por el contrario, existe el caos, donde la inestabilidad no es una “anormalidad” sino que se convierte en una característica especial y habitual del sistema, en un potencial de cambio, de desarrollo y de evolución hacia formas de organizaciones más complejas.
- C.** La organización desde el pensamiento complejo se concibe como un sistema abierto en el cual interactúan situaciones entre los elementos que la componen, generándose un proceso sistémico que romperá con el concepto de causa-efecto y de linealidad para introducirnos en el mundo de la no linealidad y la retroalimentación, lo que ocasiona que evolucione, se transforme y hasta desaparezca, en función del desarrollo de otras organizaciones.

Por lo anterior, podemos concluir (Luciani y Vilorio, 2015) que una alternativa de estudiar y entender el pensamiento administrativo es la complejidad, pues se trata y requiere no “encerrarlo” en sus funciones, en sus niveles o en sus conceptos; por el contrario, reconoce las interacciones interdependientes que se desarrollan en distintos contextos por lo que generan una evolución cooperativa de la teoría y la práctica.

Autores latinoamericanos representativos

Por último, es importante resaltar que hoy día, también encontramos algunos autores latinoamericanos representativos que aportaron un concepto de administración y sus funciones, e identificaron los factores clave de la organización, sus principales tareas, mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, como bases para una eficiente administración. De acuerdo con Claude y Álvarez (2005, p. 265-268), a continuación, presentamos algunas de estas propuestas.

Idalberto Chiavenato



En sus libros de *Introducción a la Teoría general de la administración* y *Administración en los nuevos tiempos*, el autor brasileño nos ha permitido estudiar por décadas y generaciones la teoría de la administración. Sus aportaciones se enfocan a la recopilación de teorías de la administración, las cuales examina a partir de sus características, aplicaciones y críticas, ventajas y desventajas.

Bernardo Kliksberg

Autor argentino que ha contribuido a la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica. Sus temas se enfocan a la pobreza en Latinoamérica y a criticar la administración y los errores que se comenten al estudiar las empresas. Afirma que se ha entendido que las empresas están destinadas solamente a “maximizar la eficiencia y rentabilidad”, es decir, se ha partido parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre.

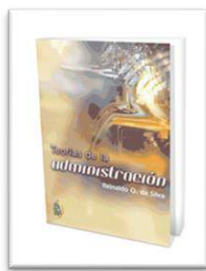


Carlos Dávila Ladrón de Guevara

Autor colombiano reconocido por sus libros de texto e investigación. Entre sus obras, destaca *Business History in Latin America*, con siete ensayos sobre la historia empresarial en América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela).

Enrique Oligastri U.

Profesor y director de investigación del programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes (Bogotá), ha escrito una importante obra en la que destacan libros de texto e investigación: Una introducción a la negociación internacional, La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Gerencia japonesa y círculos de participación y Manual de planeación estratégica. Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural.

**Reynaldo Oliveira da Silva** (Da Silva, 2002)

En *Teorías de la administración*, este pensador brasileño aborda de modo más académico temas generales para conocer la ciencia administrativa. Dominan el tema del perfil del profesional en administración, y los conceptos y corrientes que conciernen a la profesión.

Joaquín Rodríguez Valencia

En *El pensamiento de la administración*, hace un listado de autores latinoamericanos que han participado en el estudio y análisis del pensamiento.

**Agustín Reyes Ponce**

Pionero en la práctica administrativa y fundador de la licenciatura en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la UNAM y el IPN y autor de textos como *Administración de empresas*, *El análisis de puestos* y *Administración por objetivos*, entre otros, se ha posicionado como experto sobre el tema de administración de empresas.

Isaac Guzmán Valdivia

Aborda de manera original los temas de la administración. Al igual que Reyes Ponce, es pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Define la administración como una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. Ciencia porque se enfoca al conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia, y sigue los principios de universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica y coordinación orgánica. Tiene una dimensión práctica porque su propósito es encauzar la actuación del hombre.



José Antonio Fernández Arena

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



Miguel Duhalt Krauss

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

**Fernando Laris Casillas**

Sus libros más conocidos los escribió entre 1963 y 1978. Este autor, considera que el acto administrativo se produce desde tiempos prehistóricos, pero que el desarrollo de la administración moderna surge al transformar los sistemas feudales de producción en relaciones capitalistas. Estudia a Taylor y a Fayol y considera que el proceso administrativo incluye cinco pasos que son planeación, organización, integración, dirección y control.

Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua

Estos autores presentan una revisión crítica de las escuelas de administración y discuten las aportaciones de los pioneros de la administración en México. Consideran que el desarrollo de esta se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de Estados Unidos. Concluyen que el desarrollo de la administración es un fenómeno cultural ajeno a la estructura y necesidad del país que se introduce para cumplir con objetivos de empresas multinacionales y que, por ello, no se desarrollan técnicas y herramientas adecuadas a las necesidades nacionales.

Jorge Ríos Szalay

Este autor propone estudiar las formas de organización de Mesoamérica desde la concepción indígena de la naturaleza del hombre, su sistema de autoridad, sus corrientes participativas y democráticas, sus sistemas de cultivo, la medicina indígena, el tequio, las formas de comercialización, las sociedades cooperativas y El Ejido. El objetivo de este estudio es lograr una administración más acorde con la realidad del país y que los administradores adquieran un compromiso con el mismo.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, hemos presentado los inicios de la administración en las diferentes civilizaciones, y posteriormente su apertura al mundo, con sus grandes aportaciones durante la Revolución Industrial. La administración, conceptos y técnicas administrativos han sido utilizados de forma consciente o inconsciente por sociedades, líderes y culturas a través de la historia. Por ejemplo, en la cultura griega, el comercio fue hereditario y la especialización estuvo a la orden del día, al grado que los canteros no afilaban sus propias herramientas.

Los inventos que dieron origen a la Revolución Industrial, así como las condiciones sociales establecidas, ocasionaron que quienes habían generado un lucro e incrementado su capital quisieran optimizarlo. Los avances en la ingeniería se daban a pasos agigantados, y suscitaban aceleradamente innovaciones y mejoras a lo ya creado. Esto originó una mejor y más racional utilización de la mano de obra.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien encabezó la escuela de administración científica, encauzada a aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, quien propuso la teoría clásica, dirigida a aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ambos pensadores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes e incluso opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX el panorama administrativo de las organizaciones. A ellos se sumaron otros autores, quienes también realizaron grandes aportaciones a la administración. De esta forma, es que



dichas aportaciones y posturas dieron origen a otras escuelas o enfoques como la escuela cuántica, estructuralista, de sistemas, humano relacionista, comportamiento humano y otras más recientes (neoclásica, de calidad, pensamiento complejo, etc.), resultado de una administración, producto de un mundo más dinámico, globalizado y por ende, más complejo por la creación de empresas y actividades mercantiles como los bancos, grandes corporativos, la venta de acciones, moneda, nuevas tecnologías, etcétera.

Cabe señalar que, en el contexto latinoamericano y mexicano en particular, también hay autores representativos que han hecho estudios relevantes sobre la administración para entender su operación en las organizaciones latinoamericanas y mexicanas.

Si te interesa profundizar sobre otras corrientes o enfoques del pensamiento administrativo, puedes consultar el anexo *Nuevos enfoques y técnicas contemporáneas*.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2018). Complejidad y administración. *Portafolios*. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/complejidad-administracion-134836>
- Barajas, J. (2005), *Introducción a la administración*. Trillas.
- Blacutt, J. A. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. *Revista Ciencia y Cultura*, 24.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Claude, G. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Prentice Hall.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Thomson.
- Díaz, A. (2011). *Complejidad y administración*. [Ponencia]. XV Congreso Internacional. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/67.pdf>
- Graham, P. (1997). *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*. McGraw-Hill.
- Hernández, F., Montero, G. y García, M. (2005) *Apunte digital de Administración II. Plan 2005, SUAYED, FCA*. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/2/1250.pdf>
- Hernández, S. (2002). *Administración, pensamiento, estrategia y Vanguardia*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2008). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1998). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2014). *Elementos de la administración*. McGraw-Hill.
- Luciani, L. y Viloría, N. (enero-junio, 2015). Objeto de estudio de la administración bajo el pensamiento complejo. *Visión Gerencial*, (1), pp.



199-220. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545898010>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.

Ríos, A. y Paniagua, A. (2007). *Orígenes de la administración. Tendencias de desarrollo en el siglo XXI*. Trillas.

Rivas, L. (2018). Gerencia y pensamiento complejo. *Gerencia siglo XXI*.
<https://sites.google.com/site/gerenciasigloxxi21/home/assignments>

Terry, G. y Franklin, S. (1993). *Principios de administración*. CECSA.

Wehrich, H., Cannice, M y Koontz, H. (2017). *Administración*. McGraw-Hill.

UNIDAD

3

Funciones de la
administración o
proceso administrativo

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad el alumnado describirá las funciones administrativas y sus principales herramientas para el logro del objetivo de las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(28 HORAS)

3. Funciones de la administración o proceso administrativo

3.1. Generalidades de las funciones administrativas o proceso administrativo

3.2. Planeación: concepto, importancia, principios y elementos

3.3. Organización: concepto, importancia, principios y elementos

3.4. Dirección: concepto, importancia, principios y elementos

3.5. Control: concepto, importancia, principios y elementos

INTRODUCCIÓN

La presente unidad es considerada la antesala del estudio de la práctica administrativa, es aquí donde vas a conocer de manera general y concreta las funciones principales de un administrador, a través de la herramienta más importante de este profesional, el proceso administrativo.



Recordemos que la administración nace de la necesidad de aprovechar y optimizar los recursos con los que cuenta un grupo de personas para el logro de sus objetivos. Así, la administración se va convirtiendo en una disciplina de estudio y campo de experimentación para el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas administrativas, tales como la reingeniería, el *outsourcing*, el *empowerment*, etcétera. Este estudio de la ciencia administrativa se originó con Henry Fayol.

Posterior a la administración científica de 1916, en Francia surgió la llamada teoría clásica, la cual concibe a la organización como una estructura abstracta que debe estar dirigida por una serie de pasos para llegar al logro de los objetivos. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según Fayol, a quien se considera el iniciador de esta teoría, los principales aspectos de la teoría son resumidos en la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o condena escalar.

La teoría clásica de la administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. En este sentido, Fayol abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue el primero en sistematizar el desempeño gerencial, vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas

desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los 14 principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos, denominados *funciones básicas de la empresa*.

De esta forma, como ciencia, la administración exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y elaboración de teorías que rompan con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la realiza. Estas son algunas características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante del administrador, después del método científico: el **proceso administrativo**.

Por tanto, la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades, a menudo, se les denomina en conjunto *funciones de la administración*: planear, organizar, dirigir y controlar. Son las etapas del proceso administrativo y constituyen la parte central de la administración.



Figura 3.1. Etapas del proceso administrativo (parte central de la administración).

El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo, pues se ha erigido como la



estructura básica de la práctica administrativa, con ello le ha dado una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más enfocados a las necesidades de las organizaciones.

Tanto el administrador como el informático y el contador que ocupen puestos directivos no deben limitarse a conocer sus disciplinas, sino también deben mostrar una capacidad de pensamiento, orden y sistematización al analizar problemas. En este sentido, el uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y coadyuva en la creación de generaciones que apliquen un paradigma organizacional con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. Al igual que un procedimiento, todo proceso está formado por etapas, pero en este caso es cíclico: donde termina la última etapa del proceso, hay una conexión con la primera etapa, por lo que se reinicia el proceso tantas veces como sea necesario. Así, el nuevo proceso es **retroalimentado** por el anterior; es decir, la última etapa (control) sirve para planear la nueva jornada de trabajo. En consecuencia, el proceso administrativo es un conjunto de fases que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

Aunque suelen mencionarse exclusivamente cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), hay modelos que presentan variantes, ya que los autores tienen puntos de vista y enfoques diferentes, como se presenta en la figura 3.1, de acuerdo con Münch (2010), sin embargo, hay dos etapas que invariablemente se encuentran en todos los modelos (**planeación y control**). Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y dependen una de la otra.

AUTOR	NÚMERO DE ETAPAS	ETAPAS
Henry Fayol	Cuatro	Previsión (planeación), organización, coordinación (comando) y control.
Harold Koontz	Cuatro	Planeación, organización-integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro	Planeación, organización, ejecución y control.
David R. Hampton	Cuatro	Planeación, organización dirección y control.
Agustín Reyes Ponce	Cuatro	Previsión (planeación), organización-integración, dirección y control.
José Antonio Fernández Arena	Tres	Planeación, implementación y control.
Isaac Guzmán Valdivia	Cuatro	Planeación, organización-integración, dirección-ejecución y control.

Figura 3.2. Algunos autores y modelos de proceso administrativo de acuerdo con Münch (2010).

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

En esta unidad conocerás con detalle cada etapa del proceso. En este caso, tomaremos el modelo clásico de **cuatro fases**: planeación, organización, dirección y control. Al final, podrás elaborar un proceso administrativo.

Finalmente, es importante resaltar que el estudio de esta unidad permitirá al futuro profesional formarse en los siguientes aspectos:



Figura 3.3. Aspectos de formación del administrador.

3.1. Generalidades de las funciones administrativas o proceso administrativos

Antes de abordar el tema inicial de esta unidad es necesario precisar algunos aspectos. En primer lugar, hay que analizar que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas o funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas también etapas del proceso administrativo). Son la parte central de la administración.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en la universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se realiza cada una de las etapas o fases de este. Es decir, los gerentes pueden aplicar el proceso sin importar el tipo de empresa y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

En este sentido, según Sergio Hernández y Rodríguez: “Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad” (2002a, p. 192). **Eficiencia** es efectuar determinada actividad bien y con el menor costo posible; **eficacia**, hacer las cosas como consecuencia de los objetivos; y **efectividad**, el conjunto de los dos términos anteriores.

Pero ¿qué es un proceso? Es un conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno. Entonces, al proceso administrativo lo podemos definir de la siguiente manera:



Figura 3.4. Definición del proceso administrativo.

Asimismo, el proceso administrativo está constituido por dos fases: **mecánica o estructural, y dinámica u operativa**. En la primera, se incluyen la planeación y la organización; en la segunda, la dirección y control.

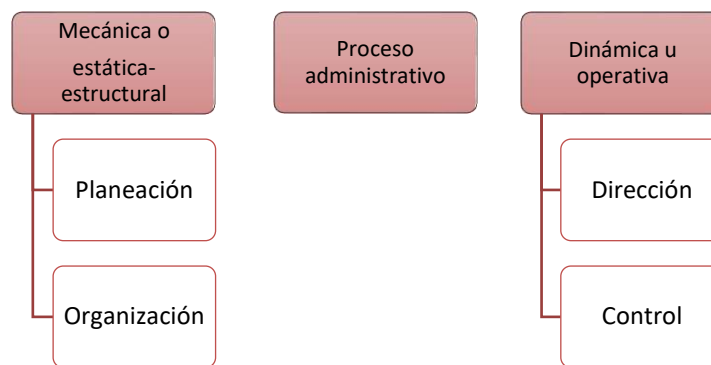


Figura 3.5. Fases del proceso administrativo.

A manera de síntesis, se presenta en qué consiste cada etapa.



Figura 3.6. Etapas del proceso administrativo y sus alcances.

Ahora bien, la administración, como toda ciencia, está basada en **leyes o principios** (Fayol prefirió la denominación *principio*, porque es más flexible y se adapta a cualquier circunstancia, tiempo y lugar). Así, cada etapa del proceso está regida por principios, destinados a optimizar los recursos y la relación de estos con las organizaciones y el ser humano.

Principios (Hernández, 2008, p. 41)

1. **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. **Autoridad y responsabilidad.** No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas; sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal no siempre garantiza que sean obedecidos.
3. **Disciplina.** Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior, e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. **Tema de mando.** Un solo jefe para un solo subordinado. Todas las órdenes que reciba un empleado deben ser emitidas por un solo jefe.
5. **Tema de dirección.** Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan; es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. **Subordinación de interés individual al bien común o general.** En cualquier empresa, el interés de los empleados no debe estar encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. **Justa remuneración.** En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto, liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.
8. **Centralización contra descentralización.** Fayol sostiene que la responsabilidad total y final, es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, en justo equilibrio para no otorgar en demasía la autoridad.
9. **Jerarquía.** Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad sean conocidos y respetados para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización está representada por cuadros y líneas en un organigrama, que tiene un orden de rangos, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.



10. **Orden.** Los materiales y personas deben estar en el lugar y momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”.
11. **Equidad.** Los administradores deben ser justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal.** A cada trabajador se le debe dar el tiempo justo para que desarrolle y asimile el aprendizaje, así como el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.
13. **Iniciativa.** Se considera como la libertad de proponer y de ejecutar. Es importante fomentar esta práctica en toda empresa, ya que permite no solo mayor productividad, sino también fomenta la comunicación entre los escalafones de una estructura formal de trabajo.
14. **Espíritu de equipo o unión del personal.** Promover la armonía entre el personal y espíritu de grupo es benéfico, ya que dará a la organización un sentido de tema. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”; la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

Ventajas

- A. Permite visualizar un panorama general y fácil de entender. Es decir, las actividades pueden ser identificadas, enseñadas y practicadas.
- B. Proporciona un avance significativo para el estudio de la administración.
- C. No se contradice con los aportes de otras escuelas: puede adoptarlos, usarlos y proporcionar mejoras.
- D. Es flexible: depende de la situación de que se trate.
- E. Ayuda a los gerentes o responsables a poner en práctica sus conocimientos y habilidades, en tanto determina los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- F. Su proceso es tan sencillo que permite a los gerentes entender fácilmente el problema y cómo resolverlo.
- G. Proporciona directrices claras que ayudan a la aplicación correcta de la administración.
- H. No es mecánico. Cada una de sus fases requiere o se sirve de los valores, convicciones, objetivos, recursos con los que se cuenta y el medio en el que se opera.

De esta forma, al igual que el método científico en la ciencia, el proceso administrativo responde a una necesidad básica: **delimitar** en fases o **etapas** todo el procedimiento de las tareas de un administrador.

Ahora bien, como ya se comentó, diversos autores establecieron un modelo propio de proceso administrativo. Enunciamos a continuación algunos de ellos con pequeñas descripciones.

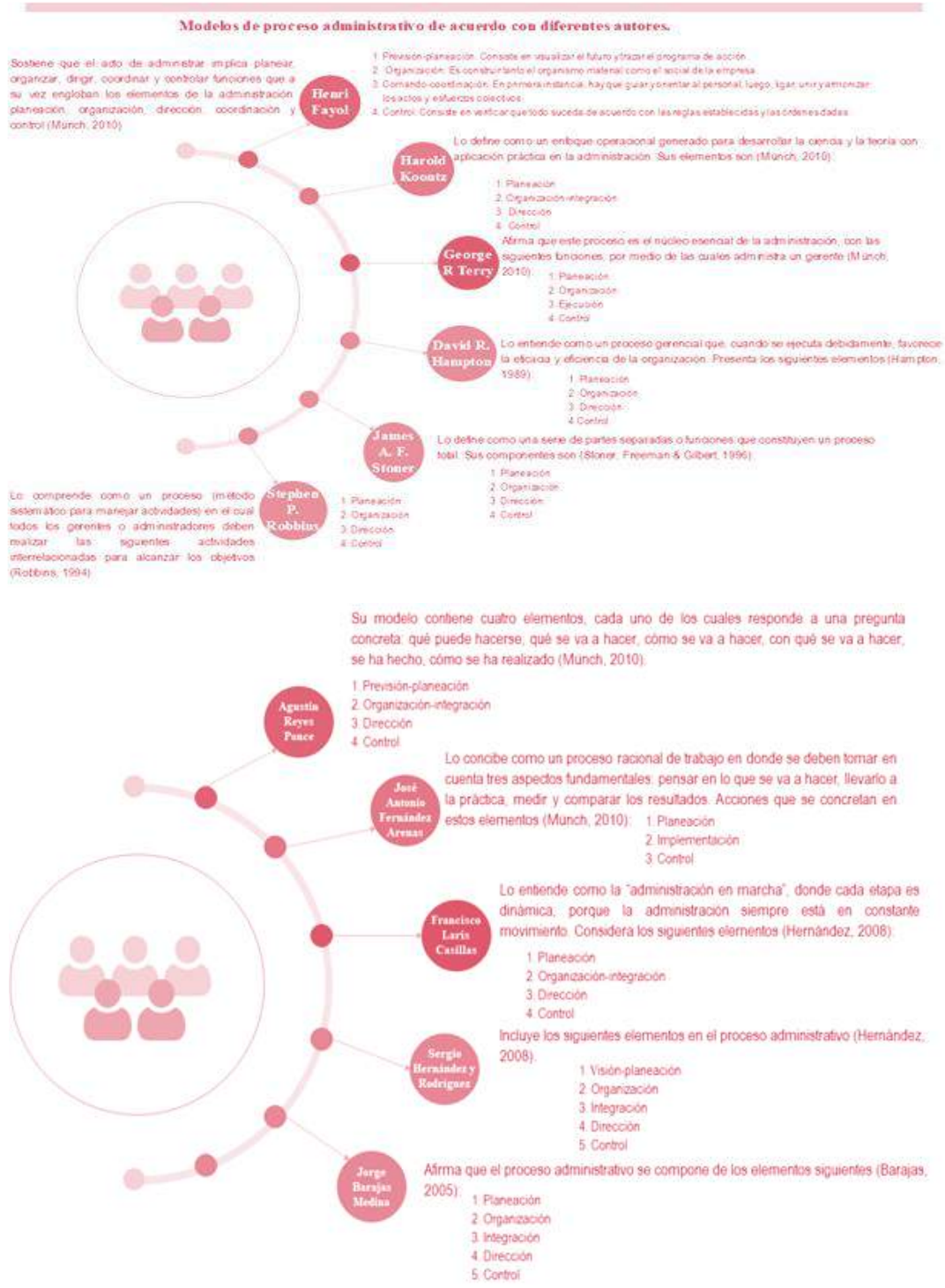


Figura 3.7. Etapas del proceso administrativo según diversos autores.

3.2. Planeación: concepto, importancia, principios y elementos

Después de valorar la importancia del proceso administrativo para las organizaciones, es momento de analizar cada una de las fases o etapas que lo componen. En el presente tema, estudiaremos la primera etapa del proceso administrativo: la planeación. En esta etapa se establecen los objetivos que servirán de base para las etapas siguientes.



La planeación se caracteriza por tener naturaleza propia: está fijada en el futuro. Genera en el presente un conjunto de planes (de aquí su nombre) que permitirán tener una mayor certidumbre de éxito en el futuro. Su esencia es anteponerse y mirar el mañana con ojos visionarios.

Naturaleza

El propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse en los siguientes principios (Koontz y Wehrich, 1998, p. 219):

- **De contribución al objetivo.** El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales
- **De objetivos.** Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables
- **De primacía de la planeación.** La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas
- **De primacía de la planeación.** La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas
- **De eficiencia de los planes.** La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa

Por tanto, a partir de la realidad de la institución (diagnóstico), en esta etapa se generarán una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (con objetivos, metas, prioridades y actividades), los cuales permitirán organizar las actividades y tareas; también se definirán los recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos. La planeación se auxilia en procedimientos que le posibilitan organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de optimizar todos los recursos de la institución.

Concepto



Figura 3.8. Conceptualizando a la etapa de planeación.

Aquí se fija lo siguiente.



Figura 3.9. Acciones que se llevan a cabo en la etapa de la planeación.



La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización. Si se hace una buena planeación, se disminuyen errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes funciones administrativas (etapas) que completan el proceso administrativo.

A continuación, se presenta la definición de planeación de acuerdo con varios autores.

Según Rodríguez (1998, p. 315), “es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante”.

Reyes (2003, p. 244) señala que “consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su ejecución”.

Terry y Franklin (1993, p. 195) afirma que “es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados esperados”.

Fernández (1992, p. 207) la entiende como “el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, y se embozan planes y programas”.

Münch (2010, p.41) comenta que la planeación:

es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad.



Torres (2011, p. 36) establece que “en esta etapa demanda que se establezcan metas y la manera de alcanzarlas, de tal forma que cada una de las actividades que se realicen en la organización persigan un fin claro que tenga razón de ser”.

Hernández (2008, p. 142) dice:

es un proceso de conceptualizar a la organización en el futuro, presenta las bases sólidas para la toma de decisiones, para proyectar las acciones por medio de un plan rector de largo plazo que determina y define: objetivos estrategias políticas programas y procedimientos con sus normas de operación. Así como orientar la prioridad con que deben utilizarse los recursos económicos, a partir de presupuestos y/o proyectos de inversión.

Y, por último, Koontz (2017, p. 119) define a la planeación como “la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas”.

Importancia

La importancia de la planeación radica en que es básica para cualquier organismo social. Es pieza fundamental para las subsecuentes etapas; de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar. Tiene como propósito el establecimiento de acciones tendientes a decidir dónde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y humanos), qué estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, cómo se van a coordinar las funciones para una mejor optimización de los recursos. Es decir, debe realizarse un análisis minucioso para establecer todos los recursos requeridos para los proyectos y funcionamiento organizacionales; se buscará optimizar al máximo los recursos y evitar duplicar esfuerzos, ya que el objetivo es tener la mayor rentabilidad al menor costo posible, y elevar la eficiencia.

Principios

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

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

Figura 3.10. Principios de la planeación.

Dentro de los principios, también se puede considerar a la previsión, esto obedece a que, al hablar de modelos del proceso administrativo, algunos autores consideran la planeación como la primera etapa de su modelo; otros, en cambio, inician con la previsión. Desde el origen del proceso administrativo, la previsión se valora como una etapa básica para detectar las necesidades y el estado actual de la empresa. Fayol afirma que “el mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles, pero prevé un lugar para las mismas y

prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas” (Hernández, 2002b).

Según Hernández, previsión es “auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables, a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa” (Hernández, 2008, p. 142).

Reyes la define como “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” (citado en Hernández, 2008, p. 208). Asimismo, esta etapa incluye los objetivos y la investigación de los medios con que se puede contar para alcanzarlos.



Así, la previsión consiste en establecer lo que puede hacerse. Determina cómo deberán desarrollarse a futuro las acciones administrativas, considerando que siempre habrá riesgos, que no se tiene certeza plena de que se cumpla lo previsto tal cual (incidirán factores diversos y decisiones humanas).

Elementos

Ya vimos que la planeación responde a la pregunta ¿qué se va hacer? y que se compone de una serie de elementos mediante los cuales se realiza la acción. A continuación, vamos a ver de manera minuciosa cada uno.

Elementos de la planeación

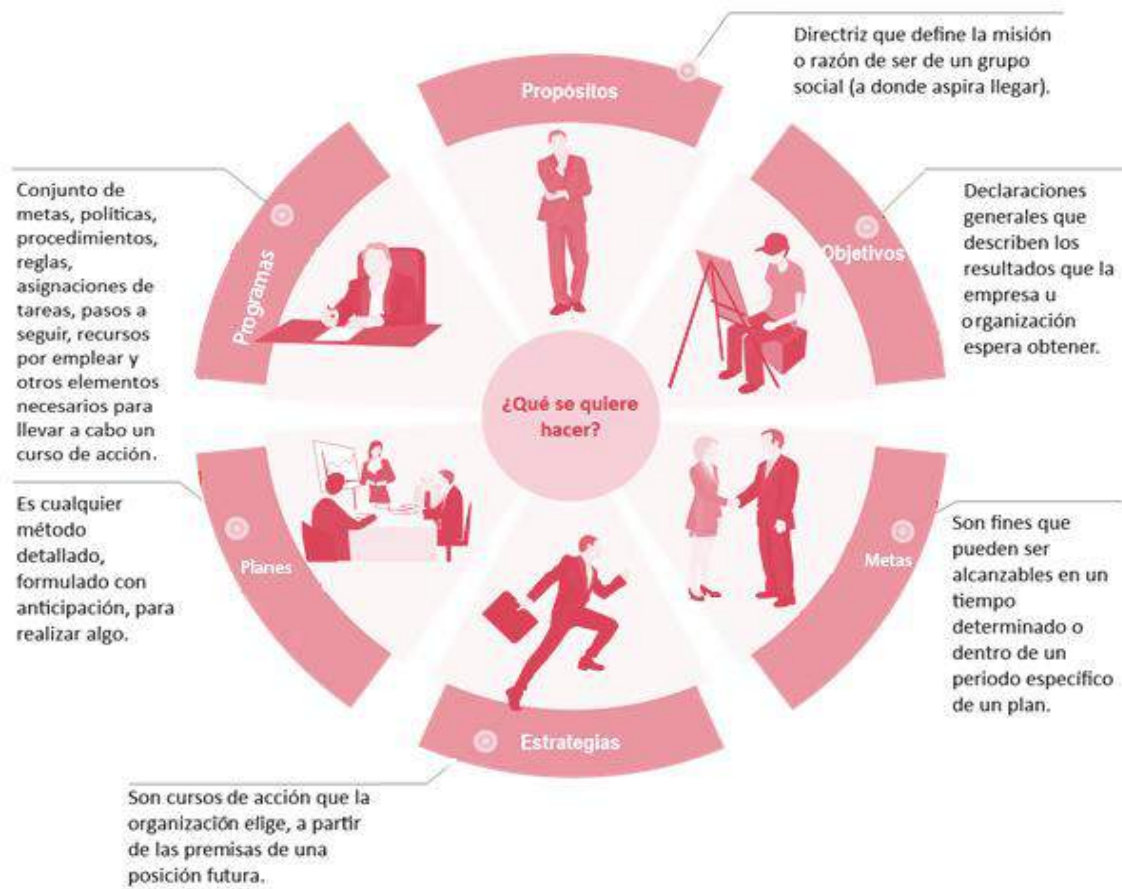


Figura 3.11.A. Elementos de la planeación.

Elementos de la planeación

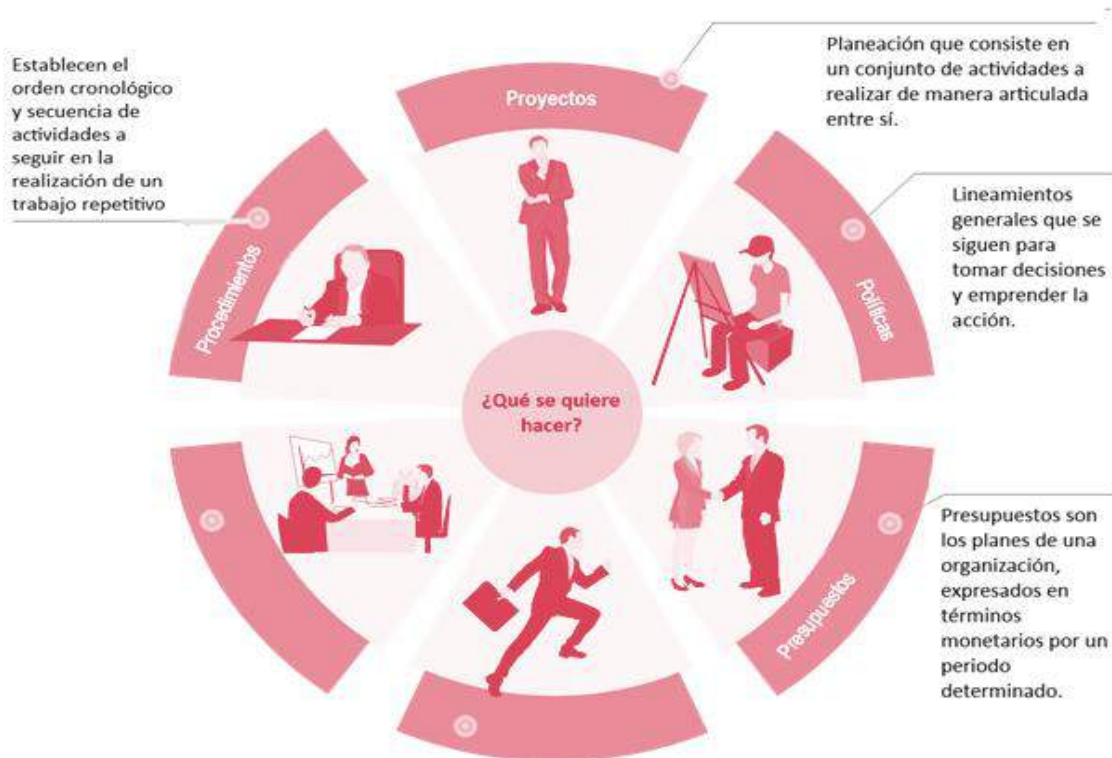


Figura 3.11.B. Elementos de la planeación

Descripción de los elementos

Propósitos

En la definición de previsión también podemos considerar los **propósitos y premisas**. Los primeros son la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social (a donde aspira llegar); son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Y las premisas son supuestos que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan, se clasifican en internas y externas.



Objetivos

Se puede decir que son declaraciones generales que describen los resultados que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de pasos planeados y medidos, basados en la capacidad de la entidad y en el medio que la rodea. Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y deseos de la dirección. Koontz (2017, p. 121) menciona que son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración, la dirección y el control. Sus características principales son:

- Son guías para la toma de decisiones.
- Tienen un alcance (hasta dónde se quiere llegar).
- Están delimitados por el tiempo (días, meses, años).
- Representan un reto.
- Deben ser claros en su redacción.
- Ser factibles en su realización.
- Tiene una lógica (no contradecirse entre sí).

Tipos y clasificación



Figura 3.12. Tipos de objetivos.

Clasificación

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. Con este propósito, Rodríguez (1998, p. 332) ofrece esta relación.

Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacionales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

Figura 3.13. Clasificación de los objetivos de acuerdo con Joaquín Rodríguez y Valencia (1998, pág. 332).

Jerarquía, integración y medición

Los objetivos son muy variados, por eso deben tener un orden acorde a la estructura y prioridades de la organización. Por esta razón se clasifican como se muestra en la tabla anterior. Ahora bien, no hay un estándar para jerarquizarlos, no es tarea fácil determinar cuál es el más importante. Un criterio recomendable es hacer un análisis minucioso de qué objetivo da mayor aporte a la organización en cuanto al cumplimiento de su objetivo general, y de este se dispondrán los otros. De cualquier forma, este proceso dependerá del giro, situación actual y necesidades que deba cubrir la empresa.



Ahora bien, la jerarquía de objetivos puede sufrir innumerables cambios, ya sea en su colocación relativa o en sustitución. Algunos pueden dificultar el alcance de otros o facilitarlos, provocando un efecto sinérgico (Koontz y Weihrich, 2014).

Los objetivos pueden jerarquizarse con base en los siguientes criterios.

- A. Por su propósito socioeconómico.
- B. Por su misión.
- C. Generales de la organización.
- D. Generales más específicos.
- E. De división.
- F. De departamento y tema.
- G. Individuales.

La eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de estos factores:

- Participación dentro de la organización.
- Compatibilidad con los resultados esperados.
- Planteamiento correcto de alternativas.
- Conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado.
- Revisiones periódicas.
- Reestructuración cuando sea necesario.

Por último, la medición nos permite valorar la eficacia de las actividades realizadas, así como el alcance esperado, a través de la verificación y

cuantificación de las mismas. Posteriormente, se corrobora si se cumplió o no con los objetivos (deben ser revisados periódicamente, sobre todo los departamentales).

Formulación

Rodríguez (1998, p. 336) menciona algunos criterios relevantes para formular objetivos. En principio, deben estar asentados en términos de lo que debe hacerse y cuándo deben completarse. En el mayor grado posible, deben estar cuantificados, es decir, establecer explícitamente el volumen de dinero y ventas, producción, etcétera. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2006.	Aumentar las ventas en 10% en cada región durante 2006.

Cuando no es posible la cuantificación, deben realizarse índices cualitativos, evitando declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2006.	Contratar solo personal que demuestre capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes durante 2006.

Los objetivos nunca deben asentarse como actividades, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, una por día.	Para el 1º de septiembre, tener tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY.

Por otro lado, recordemos que los objetivos deben ser realistas; es decir, posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan nocivos. Al contrario, si son

muy difíciles, hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Los objetivos de un gerente también deben ser compatibles con la autoridad que se le ha conferido. Aprobar un objetivo para cuyo logro se carece de autoridad es frustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes.

Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos en 5% por parte del departamento de control de calidad.	Reducir el número de rechazos en 5% por parte de la gerencia de producción, con auxilio del jefe de Control de Calidad.

Inicialmente, este objetivo se encontraría más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad y estaría, más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo, para indicar la compatibilidad de objetivos en relación con la autoridad:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas de las sucursales en 10%, durante 2006.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en 10%, el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal, durante 2006.

La condición de flexibilidad también debe distinguir los objetivos. Para mantener las prioridades y coherencias adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, para la mayoría de los gerentes los objetivos probablemente deban modificarse de un periodo fijado como meta a otro.

Como guía general, rara vez conviene repetir el mismo qué y cuándo, pues al ocupar un gerente la jefatura del Departamento Administrativo presentará el mismo objetivo para periodos subsecuentes. Conviene, entonces, asegurar que

el objetivo esté bien pensado y no represente una perpetuación de las prácticas existentes.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia durante el periodo de la meta. Son preferibles aquellos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, los que puedan evaluarse con exactitud solamente después de un lapso de un año o más.



Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta para el 1º de enero de 2007.	Completar las especificaciones para la aprobación del 1º de marzo, completar la construcción para el 1º de septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1º de enero de 2007.

En otras palabras, el objetivo debe desglosarse en sus componentes, con el fin de que sea posible progresar; así como expresarse en términos que tanto el subordinado como el superior entiendan con claridad y con el mismo significado (deben tener un significado inequívoco).

Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa.	Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1º de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

De manera general y casi por regla, los objetivos se escribirán, a fin de que sean puntuales y no generen confusiones o interpretaciones erróneas. Asimismo, para

que se cumplan lo más satisfactoriamente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- A. • No confundirse con las estrategias.
- B. • Tomar en cuenta los recursos y tiempos.
- C. • Ser firmes para evitar conflictos y confusiones.
- D. • Especificarse perfectamente para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- E. • Su redacción debe ser transparente, de modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- F. • Flexibilidad. Que estén sujetos a cambios.
- G. • Empezar con un verbo en infinitivo: *conocer, explicar, determinar, establecer, consolidar*, etcétera.
- H. • Especificar claramente el resultado a conseguir.
- I. • Contener un solo resultado. Cuando se trata de objetivos más grandes, lo conveniente es desglosarlos en otros más pequeños o específicos.
- J. • Establecer la fecha de su cumplimiento.
- K. • Determinar los costos para su puesta en marcha.
- L. • Señalar qué se va a hacer y cuándo.
- M. • Ser claros y comprensibles para el personal que los llevará a cabo.
- N. • Buscar siempre la mejor y máxima utilidad.
- O. • Correspondencia en línea directa con las políticas y prácticas de la organización.
- P. • Ser acordados entre el superior y el subalterno.

Figura 3.14. Criterios para redactar objetivos.

Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos

Existe controversia sobre si los objetivos son lo mismo que metas, inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que, para efectos de la lectura, ambos se tomarán como sinónimos; sin embargo, otros los entienden como términos diferentes. Nosotros haremos una distinción.

Las metas son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un periodo específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos a corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un



momento particular. Para el caso de una empresa, normalmente incluyen volúmenes de ventas y utilidades. Hernández (2008) entiende que son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo.

¿En qué se distinguen de los objetivos? Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado; en tanto, los objetivos son las guías a nivel general. El objetivo general debe abarcar en su contexto a las metas a corto y largo plazo.

Las metas se interrelacionan entre sí para conseguir el objetivo general, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra. De esta manera, las metas son puntualizaciones con toda precisión de los objetivos, en espacio y tiempo determinados. Es decir, los propósitos que se desea alcanzar dentro de un periodo específico, a través de la realización de acciones concretas.

Cuestionamientos que debemos hacernos para definir una meta: ¿cuánto?, ¿en qué cantidad?, ¿cuándo?, ¿en qué plazo?, ¿dónde? Estas interrogantes se orientarán al logro del (los) objetivo(s) trazado(s) con anterioridad.

Estrategias

“La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de las premisas de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (Chiavenato, 2014, p. 4).

Es decir, es la línea a seguir o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia de las acciones a realizar. Hernández (2008, p. 150) la describe de la siguiente forma:

la conceptualización del plan global rector que determina los grandes objetivos y la dirección hacia el segmento de mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado, básicamente de largo plazo. Los plazos de un plan rector para la mediana empresa son de 3 a 5 años, la gran empresa utiliza y fija objetivos de largo plazo de cinco, diez, quince o más años.



Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticiparse a cambios en el entorno y las acciones imprevistas, para tener una ventaja competitiva en relación con la competencia.

En resumen:

Es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección [...], la estrategia siempre actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo, con previsiones probabilísticas, en razón de la teoría de juegos. (Chiavenato, 2014, p. 4)

Planes

Tipos de planes

Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para realizar algo (Rodríguez, 1998, p. 358). También puede definirse como “un diseño en donde se detalla lo que se efectuará en el futuro, con las indicaciones necesarias para ejecutarlo”. Para Hernández (2008, p. 149), “un plan es la proyección impresa de la acción futura, está compuesto por objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas, proyectos y elementos para la presupuestación de recursos económicos”.

Para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. Igualmente, se deben considerar los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución de estos, pero puede tener un costo alto.

Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. En todo caso, un plan no debe medirse únicamente en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

Cuando nos referimos a los planes, decimos que abarcan un curso de acción futura y que además son variados en su tipo, como lo presenta el siguiente cuadro.

Clasificación de los planes

Por propósito o misión	Por procedimientos
Objetivo o meta	Por reglas
Estratégicos	Por presupuesto
Tácticos	Por programas
Por políticas o normas	Por proyectos

Figura 3.15. Clasificación de los planes.

Según Hernández (2008), los planes organizacionales pueden clasificarse en únicos (programas, proyectos y presupuestos); Continuos (Políticas, normas y reglas); Procedimientos y/u operaciones; rectores o estratégicos (estrategia de largo alcance, táctica de mediano alcance y operación de uso diario); alternos (planes de contingencia).

En cuanto a su tiempo, los planes son menores o iguales de un año (corto plazo); hasta seis meses (inmediatos); a un periodo mayor a seis meses, pero menor a 12 (mediatos); de uno a tres años (mediano plazo) y mayores a tres años (largo plazo).

De acuerdo con Torres (2011), los planes según su amplitud, pueden ser:

Estratégicos

Planes que se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.

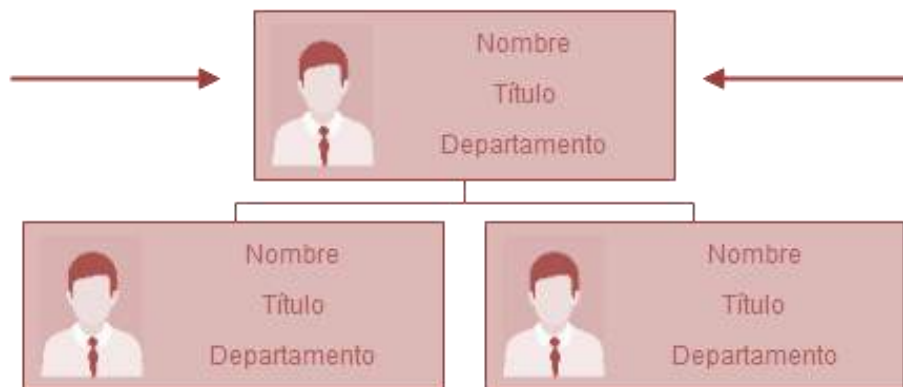


Figura 3.16. Los planes estratégicos se realizan en el nivel más alto de la organización.

Tácticos o departamentales

Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.



Figura 3.17. Los planes tácticos se realizan en los niveles medio de la organización.

Operativos

Son los presupuestos para cada departamento, se realizan en la gerencia de primera línea u operativa.

Principios básicos referidos a la estructura de los planes

Según Koontz y Weihrich (2014) hay dos principios básicos que se refieren a la estructura de los planes:

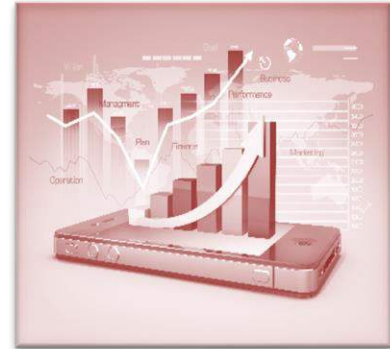
- A. **Premisas de planeación.** Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de esta, y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de estas, habrá más coordinación al realizar este proceso.
- B. **Estructura de estrategias y políticas.** A mayor comprensión, aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

Por último, nos referiremos a los componentes técnicos de un plan (Hernández, 2008, 149):

- Estrategia (tendencias y proyecciones).
- Objetivos.
- Metas.
- Políticas.
- Normas o reglas.
- Procedimientos o procesos.
- Programa.
- Presupuesto de inversión.
- Proyectos.

Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Habitualmente, se apoyan en presupuestos (Koontz y Wehrich, 2014). Sergio Hernández los define como “calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales” (Hernández, 2008, p. 151). Además, especifican los recursos a utilizar: financieros, técnicos y humanos, y pueden contener otros (llamados subprogramas).



Para establecer un programa, deben respetarse los objetivos, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, **qué** y **cómo** se hará, y **cuánto** le costará a la empresa.

Características:

- Proporcionan un plan a seguir.
- Evitan la duplicidad de funciones.
- Permiten ejercer un mejor control.
- Coordinan varias actividades de la empresa.
- Pueden ser a corto y largo plazos.
- Permiten establecer una cronología.
- Ayudan a identificar las alternativas.
- Están integrados de muchas etapas.

Clasificación

Clasificación de los programas



Figura 3.18. Clasificación de los programas.

Lineamientos para elaborar un programa

- A. Informar e involucrar a todos los responsables de este.
- B. Realizarse por escrito y de forma gráfica.
- C. Flexibilidad.
- D. Determinar las acciones que se van a establecer.
- E. Indicar un orden cronológico de las acciones (se pueden utilizar algunos métodos, como gráficas de Gantt, ruta crítica, etcétera).
- F. El tiempo para la realización de cada acción.
- G. Recursos que se destinarán a cada acción. Para llevar a cabo la asignación de recursos, deben considerarse los objetivos de la organización, así como las posibilidades de esta.

Entonces, la planeación se enfoca a un programa en el que no solo se determina la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino también la forma y normas de relación que observarán todos los elementos que participarán, sobre todo los recursos humanos que realizarán las actividades y tareas (en este orden, puede ser de ayuda, por ejemplo, una gráfica de Gantt o el PERT). Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades (aspecto que analizaremos en la etapa de organización).

Proyectos

Concepto e importancia

Son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. De acuerdo con la ISO 9000, el proyecto es un proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, con base en ciertos requisitos específicos, limitaciones en tiempo, costo y recursos (Hernández, 2008).

De esta forma, es que un proyecto es la realización de una planeación, donde, un conjunto de actividades se articula entre sí, con la finalidad de producir un bien o un servicio, a través de la elaboración de un presupuesto y de la delimitación de un período determinado. Un proyecto bien diseñado, debe explicar e incluir su finalidad, sus objetivos, beneficiarios, productos, actividades, cronograma, presupuesto. Las siguientes preguntas pueden servir para elaborar un proyecto.

¿Qué se quiere hacer? ¿Por qué se quiere hacer? ¿Para qué se quiere hacer?
¿Dónde se quiere hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿A quiénes va dirigido? ¿Con qué se va a hacer? ¿Quiénes lo van a hacer?

¿Cuál es la importancia de los proyectos? Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos de estos, su viabilidad, recursos a utilizar, implicaciones legales que se puedan generar y los responsables de ejecutarlo. Además, al tener fechas de inicio y término, facilitan la elaboración de otros que posibilitan a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios, etcétera, presentan una vida útil más corta.



Figura 3.19. Características de los proyectos.

Políticas

Concepto

Son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción. La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente, y ayudan a lograr el objetivo.

Hernández (2008, p. 150) las define como decisiones

preestablecidas que orientan la acción de los mandos medios y operativos, su propósito es unificar la acción y la interpretación de situaciones relativamente previstas.



No debemos confundir las políticas con las reglas, ya que estas son rígidas y se deben cumplir al pie de la letra, generalmente, su violación se sanciona; por ejemplo, el pago de impuestos a través de Hacienda; en cambio, las políticas son flexibles, pueden darse incluso por un periodo y después cambiar, de acuerdo con la dirección que se encuentre administrando. Algunos ejemplos según Hernández (2008) son: no permitir a sus ejecutivos recibir regalos de cierto valor o no contratar personal joven con carreras universitarias terminadas.

Clasificación



Figura 3.20. Clasificación de las políticas.

Importancia

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas? Los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido. Asimismo, las políticas ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y facilitan la delegación de autoridad. También delimitan la libertad de acción para tomar decisiones. Por ejemplo, en toda organización es imprescindible que los nuevos empleados conozcan las políticas para un mejor desempeño de sus funciones.

Características

- A. Son guías para la acción.
- B. Son flexibles.
- C. Son amplias y dinámicas.
- D. Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
- E. Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
- F. Deben definirse en forma precisa y entendible.
- G. Deben revisarse periódicamente.
- H. Por lo regular, deben establecerse por escrito.



Procedimientos

Son el saber hacer de la empresa, por ello, establecen el **orden cronológico** y **secuencia** de actividades a seguir en la realización de un trabajo repetitivo. Para que cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos y políticas de la organización; después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles (Münch, 2010, p. 72); pueden ser para producir o vender un artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio. Sin embargo, hay quienes confunden los procedimientos con las políticas. La política, es la declaración de esta y el procedimiento es la serie de pasos de manera cronológica, para poder cumplir con esa política.

Importancia

- A. Deben existir en toda la organización.
- B. Son parte de los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
- C. Ayudan a disminuir o a evitar la duplicidad de funciones.
- D. Son guías para el personal, sobre todo el nuevo, ya que suelen aplicarse en actividades reiterativas.
- E. Establecen claramente quién o qué área es la responsable.
- F. Debido a que siguen un orden cronológico, permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad.
- G. Promueven la especialización y eficiencia en las funciones.
- H. Ayudan al control.

Características



Figura 3.21. Características de los procedimientos.

Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, deben ser:

- A. Acordes con la realidad.
- B. De fácil interpretación.
- C. Estables, para evitar confusiones al personal.
- D. Representados gráficamente.
- E. Revisados periódicamente y actualizarse.
- F. Adecuados a las necesidades y funciones de cada departamento.

Pasos por seguir para el estudio de los procedimientos (Rodríguez, 1998, p. 354).

- A. Selección de la actividad a realizar.
- B. Registro de todos los datos relevantes relativos al procedimiento, a través de diagramas.
- C. Análisis de los datos, teniendo siempre presentes las preguntas *qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué*.
- D. Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
- E. Implantación, revisión y actualización del procedimiento.
- F. Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

Clasificación

A continuación, se presentan los tipos de procedimiento, de acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia (2001).

PROCEDIMIENTOS		
Métodos	De coordinación	De control
Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos
Materiales y ubicación		
Formas		

Figura 3.22. Tipos de procedimientos.

Presupuesto

Concepto e importancia

Los presupuestos son los planes de una organización, expresados en términos monetarios, por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de sus recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que, con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

Para el diseño de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos: planeación, formulación, aprobación, ejecución y coordinación y control.

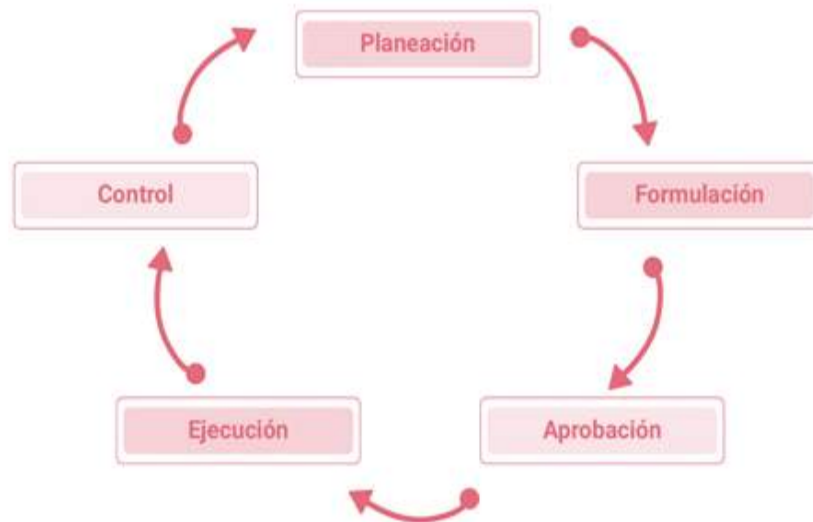


Figura 3.23. Serie de pasos para elaborar un presupuesto.

En la planeación, se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación, se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La ejecución y la coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

Hay diferentes tipos de presupuestos: por programa, base cero, variables o flexibles, por área, de gastos de venta, de gastos de administración, de producción, etcétera.

Importancia de los presupuestos

- A. Permiten la asignación de recursos a las áreas de acuerdo con los objetivos organizacionales.
- B. Son un medio de control.
- C. Reducen costos y desviaciones.
- D. Muestran anticipadamente los gastos a realizar y sus límites.
- E. Se establecen por área, lo cual permite asignar responsables.

Características

- A. Son planes en términos cuantitativos: manejan tiempo y dinero.
- B. Pueden ser generales o específicos.
- C. Pueden referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización porque indican el orden que se lleva.
- D. Son para un tiempo determinado.
- E. Ayudan al control de los gastos.
- F. Son guías cuantitativas.
- G. Muestran gráficamente la asignación de recursos.
- H. Controlan los avances de una organización en términos financieros.

Clasificación

Los presupuestos se pueden clasificar por su ámbito de aplicación, por su nivel jerárquico y por su cálculo, mismos que a su vez se subdividen en diferentes categorías que se despliegan en el siguiente esquema:

Públicos. Se emplean en el gobierno.	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización.	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación.
Privados. Se aplican en las empresas particulares.	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización.	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento.
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos.	

Figura 3.24. Clasificación de los presupuestos.

Herramientas y técnicas de planeación

Las herramientas de planeación se dividen en tres rubros (Münch, 2010, p. 47):

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

Otras técnicas y herramientas:

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

Ejemplos**1. Gráfica de Gantt**

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

Pasos para elaborarla:

- A. Detallar una lista de las actividades a realizar.
- B. Colocarlas en orden.
- C. En el eje horizontal, asentar las unidades de tiempo (días meses, años, etcétera).
- D. En el eje vertical, colocar las actividades en forma ordenada.
- E. Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de esta).
- F. Representar ese tiempo con barras horizontales.

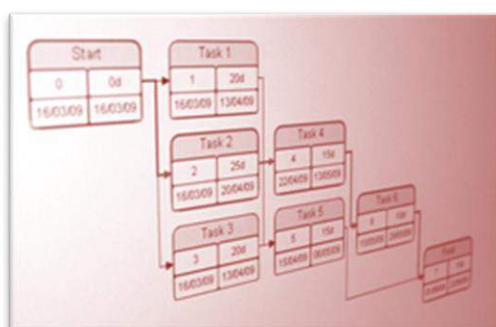


Figura 3.25. Ejemplo de gráfica de Gantt.

La gráfica anterior también se conoce como gráfica de balanceo diario por su utilización en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollar. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas calendarizadas en un periodo específico.

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

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



El PERT es una herramienta utilizada cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o existe una diferencia de opiniones sobre los tiempos. En tanto, el CPM es el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más



largo y sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier demora en su inicio o duración retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo (Barajas, 2005, p. 110). Se utiliza para planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo, aquí se determinan los costos esperados para cada una de las actividades. Y se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

La red, como se le llama al PERT por su forma, consta de los siguientes elementos:

- **Nodos.** Círculos que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades. No consumen ningún recurso, sirven de punto de referencia del proyecto.
- **Ramas o arcos.** Flechas que representan actividades. Implican tiempo y consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.
- **Eventos.** Dos círculos unidos por una rama que indican la dirección de un camino en la red.

Principios para la elaboración de una red PERT

- A. Antes de comenzar una nueva actividad, deben haber terminado todas las actividades precedentes.
- B. Las flechas solo indican precedencia lógica, ni su longitud ni su dirección tienen significado.
- C. Cada flecha (actividad) debe comenzar y terminar en un nodo de evento.
- D. Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado con más de una flecha.
- E. Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, en particular en una red grande, utilizar múltiplos de diez para que sea fácil incorporar cualquier cambio o adición futuros.
- F. Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- G. La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado de lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

Tiempos

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio, el marcado para elaborar la red PERT:

- A. *Tiempo más probable* (*tm*). El requerido para terminar la actividad en condiciones normales.



- B. **Tiempo pesimista** (t_p). El máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- C. **Tiempo optimista** (t_o). Es el mínimo requerido para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Utilizando las tres estimaciones puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$$

Te: Tiempo estimado

To: Tiempo óptimo (se le da un valor de 1)

4: Valor asignado al tiempo probable o normal

Tn: Tiempo normal o probable

Tp: Tiempo pesimista (se le da valor de 1)

6: Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos (4+1+1)

A continuación, concretamos esta técnica en un ejemplo sencillo.

Haciendo la Barba S. A.

Haciendo la Barba S. A. (HB) fabrica una línea completa de productos para afeitar. Recientemente, un competidor presentó una rasuradora con hoja doble que en los últimos seis meses ha absorbido la parte significativa de un mercado que HB había tenido durante años. Los administradores de HB han decidido que deben introducir un producto competidor. Juan Carlos Juárez, vicepresidente de planeación y desarrollo, ha identificado las tareas que se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar el nuevo producto, y el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de ellas.

Juárez le pidió a Gustavo Madrid, su gerente asesor, revisar las tareas y entregarle un **informe resumido** que señale:

- **Tiempo total** requerido desde el principio del proyecto hasta que el producto nuevo se encuentre en las manos del distribuidor.
- **Fechas específicas** de inicio y terminación para cada tarea.
- **Tareas críticas**, es decir, las que deban terminarse a tiempo para que el proyecto se concluya en una fecha concreta.

Juárez le señaló a Madrid que, aunque los tiempos de terminación son valores esperados (promedio) bastante realistas, para darse una idea de la variabilidad del producto completo sería deseable tener una noción de los tiempos que se tendrían en los casos más desfavorables y favorables. Juárez también argumentó que las tareas no necesariamente estaban listadas en orden secuencial, sino conforme se habían identificado.

Para resolver este caso, lo recomendable es desarrollar y **exponer paso a paso** la forma cómo vamos obteniendo los datos para elaborar la red PERT y el CPM, pero por falta de espacio en este documento solo exponemos a continuación el cuadro donde vaciamos toda la información necesaria para la construcción de la red. Primero, se ordenaron de manera lógica las actividades y se definieron las que eran predecesoras inmediatas; después, con base en la fórmula correspondiente, se elaboró un cuadro de tiempos y se calculó el tiempo esperado para cada una de las actividades:

Código de la actividad	Eventos	Descripción de las actividades	Predecesores inmediatos	Tiempo esperado para terminar (semanas)
A	1-2	Diseñar el producto	-	6
B	1-5	Diseñar el empaque	-	2
C	2-3	Ordenar y recibir los materiales para el producto	A	3
D	5-6	Ordenar y recibir los materiales para el empaque	B	3
E	3-4	Fabricar el producto	C	4
F	6-7	Fabricar el empaque	D	3
I	8-9	Empacar el producto	G, H	1

G	4-8	Prueba de mercado del producto	E	6
H	7-8	Prueba de mercado del empaque	F	4
J	9-10	Entregar a los distribuidores	I	2

Figura 3.26. Cuadro de tiempos de actividades.

Tiempos utilizados en este ejemplo.

Código de la Actividad	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista
A	3.0	5.5	11.0
B	1.0	1.5	5.0
C	1.5	3.0	4.5
D	1.2	3.2	4.0
E	2.0	3.5	8.0
F	1.8	2.8	5.0
G	3.0	6.5	7.0
H	2.0	4.2	5.2
I	0.5	0.8	2.3
J	0.8	2.1	2.8

Figura 3.27. Tiempos utilizados.

Con base en la información anterior, elaboramos nuestra red, como se muestra en la siguiente figura.

ANÁLISIS DE UNA RED PERT/ CPM

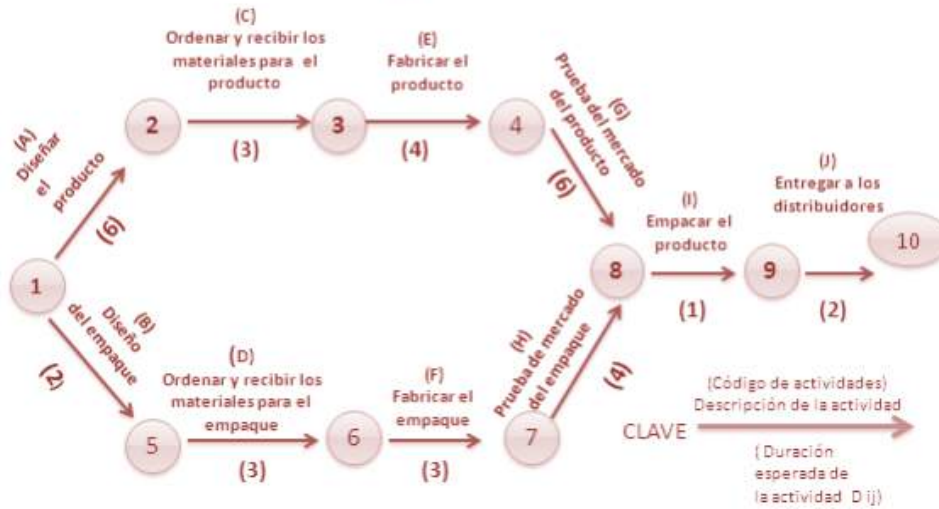


Figura 3.28. Red PERT/CPM.

Observaciones importantes:

- A. Hay actividades que no necesariamente deben empezar después de que termine otra: pueden hacerlo simultáneamente.
- B. En este caso, la ruta crítica es la que consume mayor tiempo para su logro, y está formada con las actividades A, C, E, G, I, J, con un tiempo total de 22 temas (semanas, en este caso).



3.3 Organización: concepto, importancia, principios y elementos

Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de manera adecuada.

Naturaleza

Precisamente la naturaleza de una organización está en la definición de las funciones administrativas, planear, organizar, dirigir y controlar, a partir de las cuales se diseña y define una estructura organizacional que deja claro al personal cuáles son sus tareas y responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de otros, lo cual no implica desconocerlas, ya que estas se relacionan entre sí y están encaminadas al logro de los objetivos.

Una estructura organizacional se define como la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones. En este concepto hay otros implícitos, como división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Para Rodríguez (1998, p. 387), las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Son, asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Según Koontz y Weihrich (2014), una estructura organizacional formal está basada en una estructura intencional de funciones: las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir funciones en común, diseñadas de antemano para garantizar que se lleven a cabo de manera precisa.

Desde nuestro punto de vista, la estructura organizacional es un conjunto de **actividades ligadas** a un **puesto determinado**, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (acorde con la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. En la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización⁷, para que las tareas se realicen de forma adecuada

Asimismo, una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

A. Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.

B. Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.

C. Ser un medio para ejercer el poder.

Figura 3.29. Funciones básicas de una estructura organizacional.

⁷ El diseño de la organización se da cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología y ambiente.

Y se diseña para:

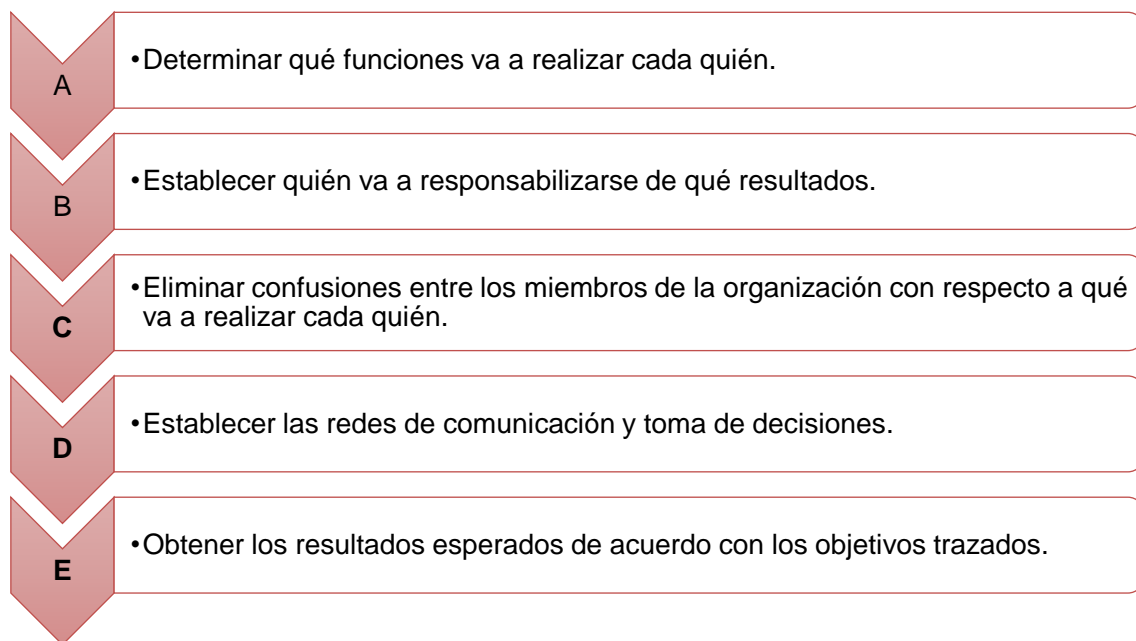


Figura 3.30. Objetivos para diseñar una estructura organizacional.

De esta forma, el proceso de organizar inicia con el establecimiento y clasificación de las actividades. Para llevar a cabo el proceso de organización, según Münch (2010, p. 61), “es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando”. De acuerdo con Koontz y Weihrich (2014), el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa:

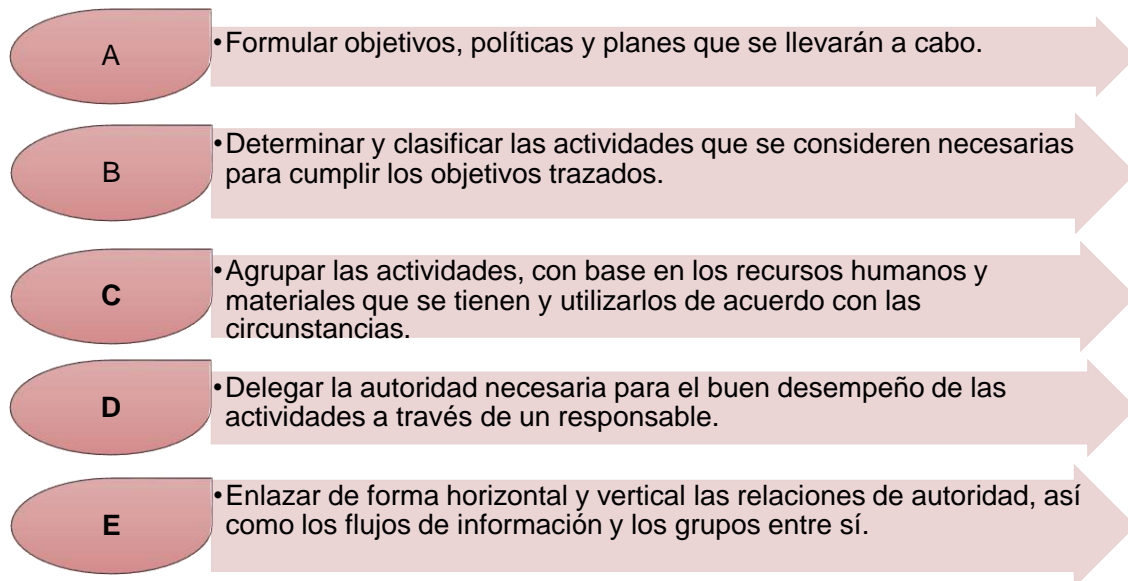


Figura 3.31. Paso del proceso de organización.

En muchas ocasiones, la autoridad y comunicación se ubican solo en el proceso de dirección, pero es importante enfatizar que en el de organización también se deben considerar ambos aspectos. De esta forma, la organización se basa en diversas combinaciones de la división de las funciones y de la autoridad. Debido a estas combinaciones, es que existen tres sistemas fundamentales como autoridad lineal, *staff* y descentralizada y la comunicación formal e informal.

Concepto

Por lo general, el término organización lo empleamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Reyes Ponce (2003) afirma que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, a fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y para Münch (2010, p. 61) es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social. Según Koontz (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017), es una estructura intencional y formal de funciones o puestos. Para Torres (2011) a partir de esta función se logran coordinar todos

los recursos con que cuenta una empresa, ya sea humanos, físicos, económicos, tecnológicos, etc., para alcanzar las metas establecidas previamente en la etapa de la planeación.

En resumen:



Figura 3.32. Conceptualizando a la etapa de organización.

Aquí, se realiza lo siguiente:



Figura 3.33. Acciones que se llevan a cabo en la etapa de la organización.



A cada grupo de tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye la delegación) para supervisar lo realizado por los subordinados. También se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y verticales (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Importancia

La importancia de la organización como segunda etapa del proceso administrativo radica en que se encarga nada más y nada menos del diseño de las estructuras formalizadas de funciones y puestos diseñados de antemano, donde se definen las relaciones, jerarquías y niveles de autoridad, según los objetivos que se establecieron en la planeación. Es decir, identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas.

Es un medio para establecer la mejora encaminada al logro de los objetivos, ya que suministra los recursos para que las actividades puedan desempeñarse correctamente; asimismo, agiliza los procesos con eficiencia y eficacia, lo que repercute en bajar los costos e incrementar la productividad, sin duplicar esfuerzos, delimitando funciones y responsabilidades, es decir, simplificar el trabajo.

Principios

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

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

Figura 3.34. Principios de la organización.

Elementos

Ya vimos que la organización responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer? Y que se compone de una serie de elementos, mediante los cuales se realiza la acción. A continuación, vamos a ver de manera minuciosa cada uno de ellos.

Elementos de la organización

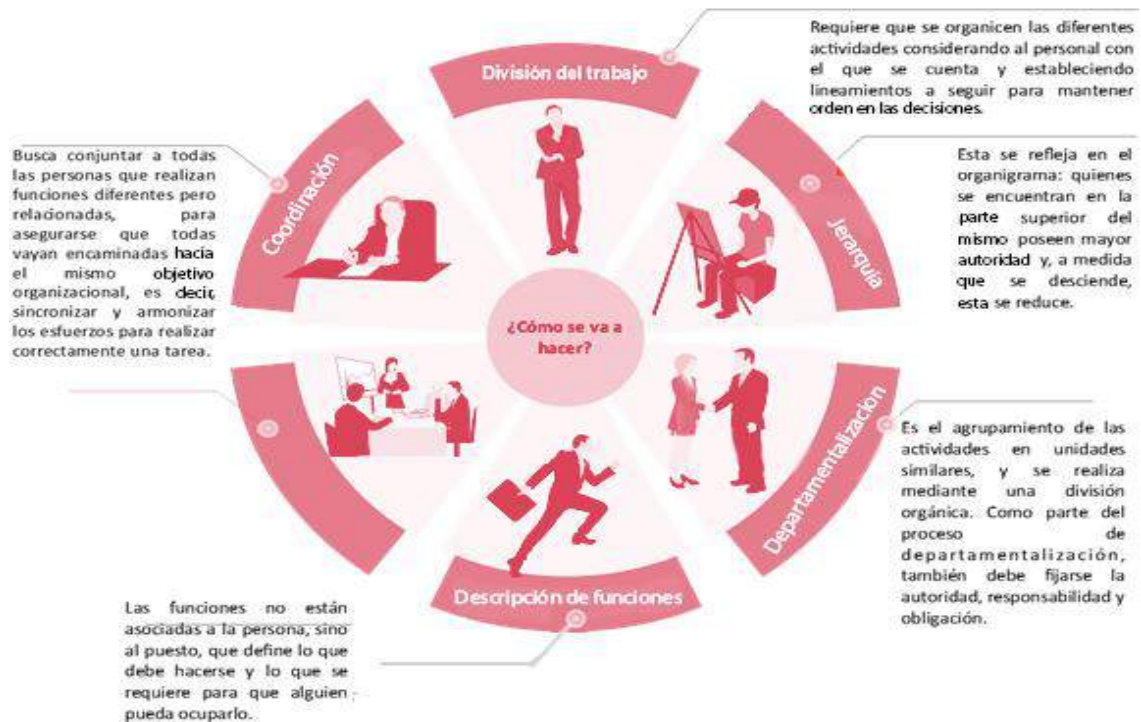


Figura 3.35. Elementos de la organización.

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

División del trabajo



Es la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo (Münch, 2010, p. 61).

Requiere que se organicen las diferentes actividades considerando al personal con que se cuenta y estableciendo lineamientos a seguir para mantener orden en las decisiones. Según Torres (2011, p. 49) esta deberá hacerse de acuerdo con las tareas de cada puesto, con el número de personas que laboran y sus



capacidades, y con base en esto determinar la carga de trabajo, es decir, cuánto trabajo podrá ser llevado a cabo por cada empleado. Para repartir esas cargas de trabajo se deberá estimar el tiempo que necesita el empleado para realizar cada actividad o, si es necesario, que lleve a cabo más actividades.

La división del trabajo ayuda a que el personal comience a especializarse en sus funciones y rinda más. Sin embargo, tiene como desventaja que las tareas se mecanizan, por eso, aunque la especialización es buena, es necesario que el personal conozca un poco de las funciones de sus compañeros, si no, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general. De acuerdo con Münch (2010), para dividir el trabajo, es necesaria una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos (como primer paso para llevar a cabo la organización, se describen los procesos básicos, que son las funciones principales).
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones.
4. Establecer línea de comunicación.
5. Definir los procesos de los departamentos o áreas de la organización.

Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia (Münch, 2010, p. 62). Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el organigrama: quienes se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad y, a medida que se desciende, esta se reduce. Por ejemplo, la Facultad de Contaduría y Administración está constituida por un primer nivel, donde situamos al director; el segundo está formado por el secretario general; posteriormente, se ubican en un tercer nivel, las secretarías y divisiones, según el rango que ocupen en la Facultad, y así sucesivamente, hasta llegar al último nivel.

Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables y el tipo de autoridad (lineal, funcional o *staff*) de cada uno de ellos tendrá que definirse perfectamente.

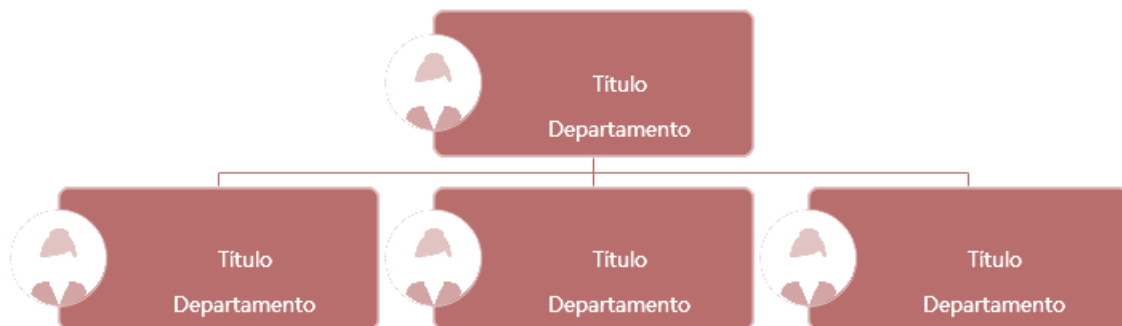


Figura 3.36. Grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos según el nivel jerárquico que ocupen.

Pero ¿qué es la autoridad? Se puede definir como el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización, de acuerdo con la posición que guardan dentro de la estructura formal. Hay diversos tipos de autoridad:



Figura 3.37. Tipos de autoridad.

De esta forma, una línea de mando o autoridad se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La autoridad está en manos de una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. Asimismo, existe otro tipo de autoridad, denominada autoridad funcional, que se define como el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otras áreas. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea (Koontz y Weihrich, 2014).

Por ejemplo, a veces se delega la autoridad de un departamento para un proyecto a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de *staff*, los asesores de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría, pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, la autoridad funcional se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

Existen otros elementos asociados a la autoridad, que comentaremos de manera muy general (los revisarás con mayor profundidad en la asignatura de Organización y Procedimientos).

Unidad de mando

“Un solo jefe para un solo subordinado”. Principio fundamental que sirve para evitar confusiones: obliga al personal hacia un solo superior. Parece muy sencillo; sin embargo, hay casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara y el primero se confunde: no sabe a quién obedecer.

Responsabilidad

Se define como el compromiso de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

Tramo de control

Se refiere al número de subordinados que puede supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que este realice todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere como máximo seis subordinados.

Comunicación

Es el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, juega un papel muy importante. Aquí se identifican las formas y canales a utilizar para que, en una estructura formal de funciones, fluya correctamente la información. En este sentido, es interfuncional, ya que permite



generar los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. A través de la comunicación, también se personaliza la autoridad.

Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional identificamos algunos conceptos como orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

Delegación

Es la concesión de autoridad y responsabilidad a una persona para que cumpla con un trabajo. Siempre que se delegue autoridad hay que tener control sobre ella.

Para que sea efectiva la delegación de autoridad, debe reunir tres condiciones:

- A. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
- B. **Absolutismo de obligación.** La obligación hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
- C. **Unidad de mando.** Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz y Weihrich (1998, p. 314), el proceso de delegar conlleva los siguientes aspectos:

- A. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
- B. Asignar deberes.
- C. Delegar autoridad.
- D. Dar responsabilidades.
- E. Propiciar confiabilidad.

Requisitos para delegar:

Requisitos para delegar	
1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones y fugas de autoridad.	2. Especificar claramente las metas y objetivos de la función delegada.

Figura 3.38. Requisitos para delegar autoridad.

Ventajas de la delegación:

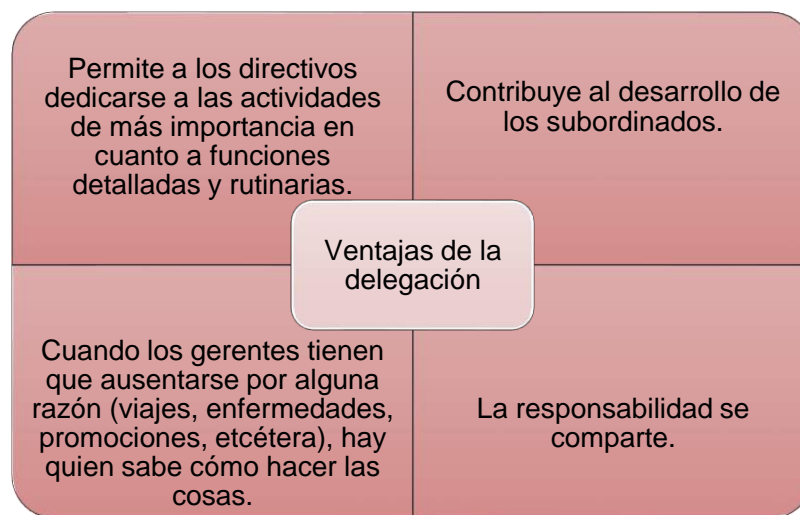


Figura 3.39. Ventajas de la delegación de autoridad.

Centralización, descentralización, desconcentración

La centralización es un sistema de organización en el que las decisiones fundamentales son tomadas en los niveles más altos; en este caso, se delega poco. En cambio, en la descentralización parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía; en consecuencia, se delega más.

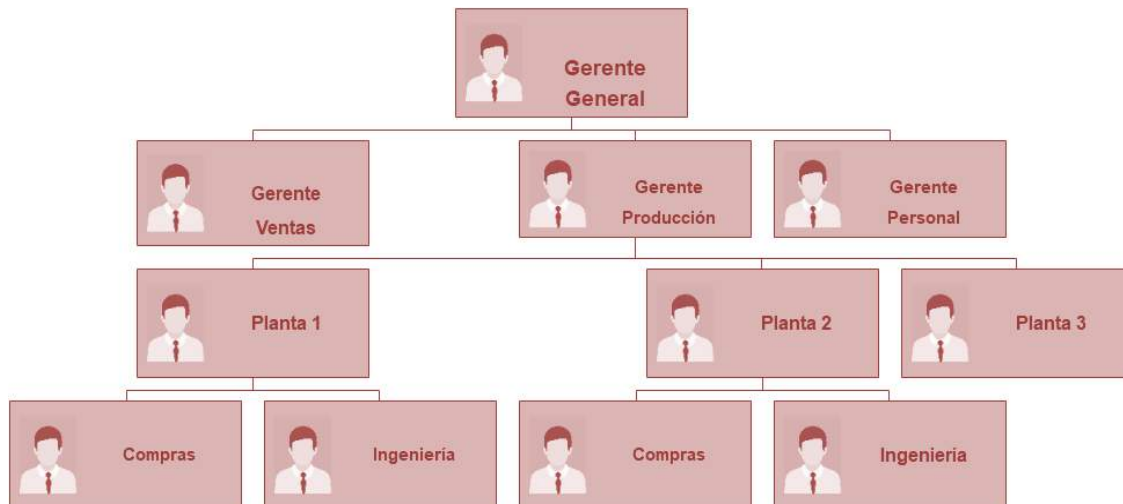


Figura 3.40. Estructura que representa cómo cada planta opera de manera independiente; lo que produce descentralización.

Y la desconcentración se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una manera de organización por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico y se mantiene la relación jerárquica (Franklin, 1998, p. 248). El gobierno utiliza mucho el término desconcentración.

Desde esta perspectiva, se define como un proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente; y por otro lado, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno (DGPP SEP, 2008).

Departamentalización

Es el agrupamiento de las actividades en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

Acciones en el proceso de departamentalizar (Münch, 2010, p. 62):

- A. Listar todas las funciones del organismo social.
- B. Clasificarlas.
- C. Agruparlas según su orden jerárquico.
- D. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- E. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
- F. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- G. El tamaño, exigencia y tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con la magnitud y necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, debe dársele asimismo cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

Proceso de diseño

Por función (funcional). Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial, para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).

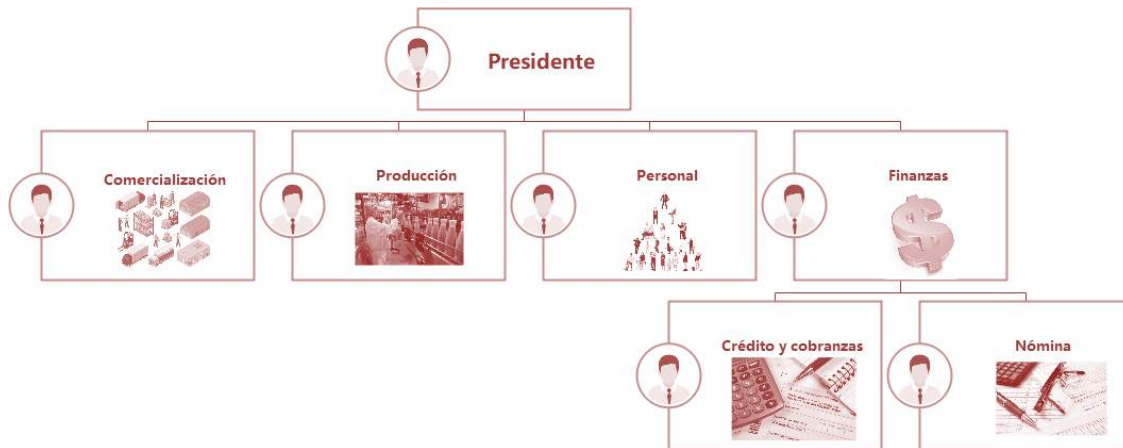


Figura 3.41. Departamentalización por función.

Por producto. La departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupo de productos. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).



Figura 3.42. Departamentalización por producto.

Por área geográfica o territorial. Se agrupan las unidades de una empresa según lugares geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente, o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste).

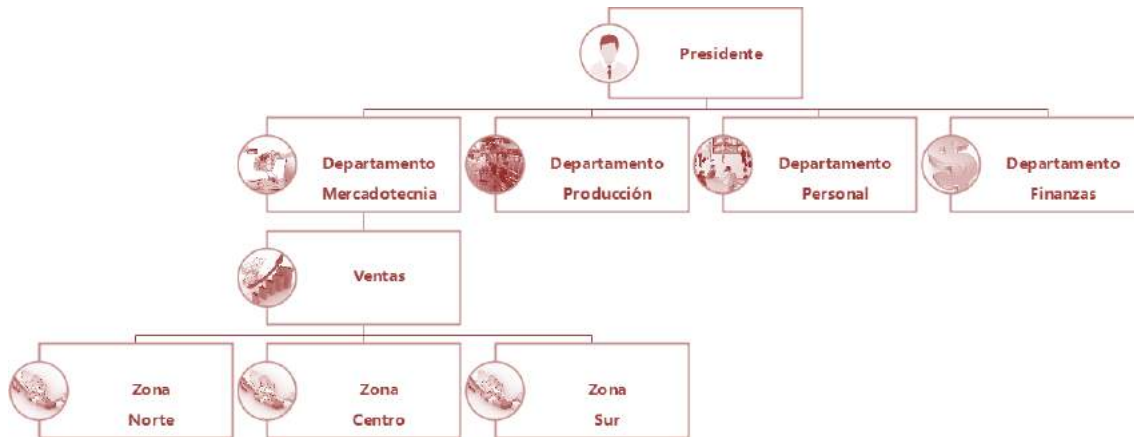


Figura 3.43. Departamentalización por área geográfica o territorial.

Por clientes. Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).



Figura 3.44. Departamentalización por clientes.

Por proceso de fabricación. Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz que tiene departamentos de tornos, troqueladoras, taladros y fresadoras.



Figura 3.45. Departamentalización por proceso de fabricación.

Matricial. Mezcla dos tipos diferentes de departamentalización: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe.

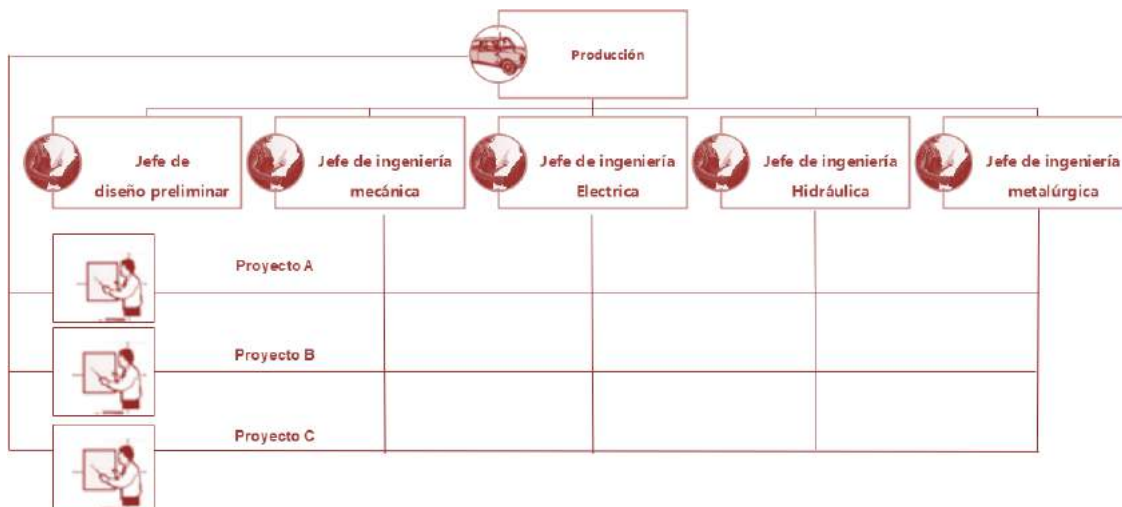


Figura 3.46. Departamentalización matricial.

Descripción de funciones o actividades

Según Hernández (2008, p. 172), se refiere a “la unidad básica de trabajo, indivisible para organizar el trabajo y las estructuras de una empresa”. De esta forma, cuando ya se han definido los niveles jerárquicos, así como las unidades o departamentos, a continuación y como último paso de la organización, hay que definir y clasificar de manera clara y sencilla las actividades que se desarrollarán

justamente en cada unidad o departamento, respecto de los puestos de trabajo, los cuales se pueden definir como una unidad de trabajo que es específica e impersonal, es decir, las funciones no están asociadas a la persona, sino al puesto, que define lo que debe hacerse y lo que se requiere para que alguien pueda ocuparlo. Para llevar a cabo la descripción de actividades o funciones podemos auxiliarnos de técnicas como el análisis de puestos, cuadro de distribución de actividades, entre otras; lo que da como resultado el perfil del puesto.

Coordinación

Es una etapa que todo organismo debe cumplir para desarrollar cualquier tipo de trabajo ya que es la que se encargará de armonizar el mismo. Es un complemento para la división del trabajo, en tanto busca conjuntar a todas las personas que realizan funciones diferentes, pero relacionadas, para asegurarse de que todas vayan encaminadas hacia el mismo objetivo organizacional.

Rodríguez (1998, p. 386) afirma que la coordinación consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. Por su parte, Münch (2010, p. 65) sostiene que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad.

La coordinación tiene como función principal sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar correctamente una tarea (Münch, 2010, p. 65). Por otro lado, la división del trabajo, de acuerdo con su naturaleza, debe complementarse con la coordinación. El éxito de cualquier sistema organizacional, indudablemente, estará asociado con la coordinación, que se obtiene a través de establecer líneas comunicación y autoridad fluidas

Entonces, como parte de la coordinación, es fundamental la comunicación. Cuanto mayor sea el desconocimiento o incertidumbre sobre las tareas a coordinar, en ese mismo sentido será mayor la necesidad de información.



En consecuencia, la importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte: cada jugador tiene una posición y una función que cumplir. Si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

Modelos de organización

En el apartado de la naturaleza de la organización, se mencionó que una estructura organizacional se refiere a la forma como se disponen los niveles jerárquicos, a estas estructuras también se les conoce como sistemas o modelos de estructuras organizacionales. El tipo de estructura que elija una organización dependerá de diversos factores, como el giro, magnitud, tamaño, recursos, característica, etcétera. Los tipos más comunes se exponen a continuación.

Lineal o militar

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



Figura 3.47. Modelo de organización lineal o militar.

Organización funcional

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

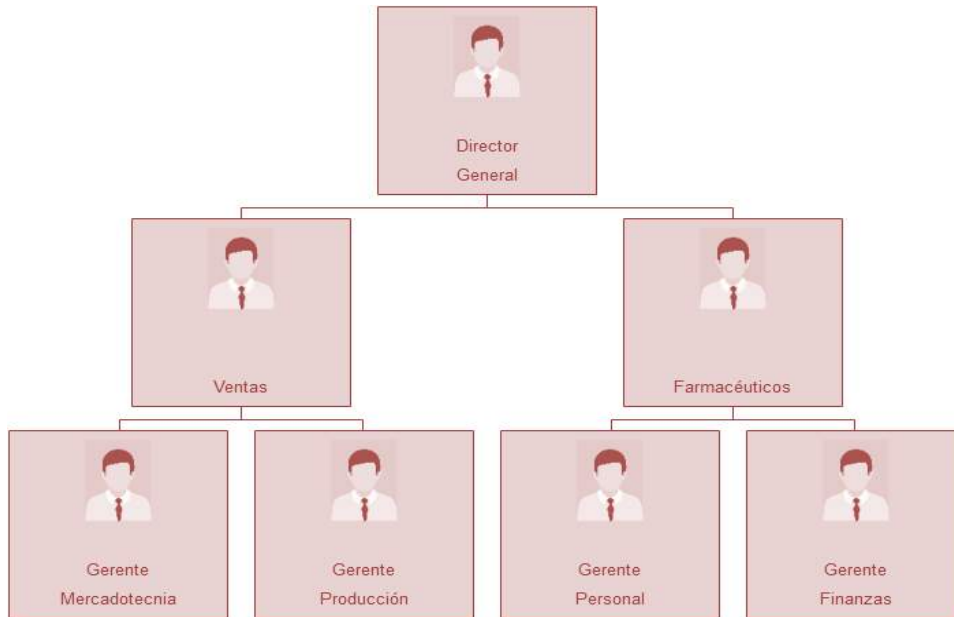


Figura 3.48. Modelo de organización funcional o de Taylor.

Organización lineo-funcional

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

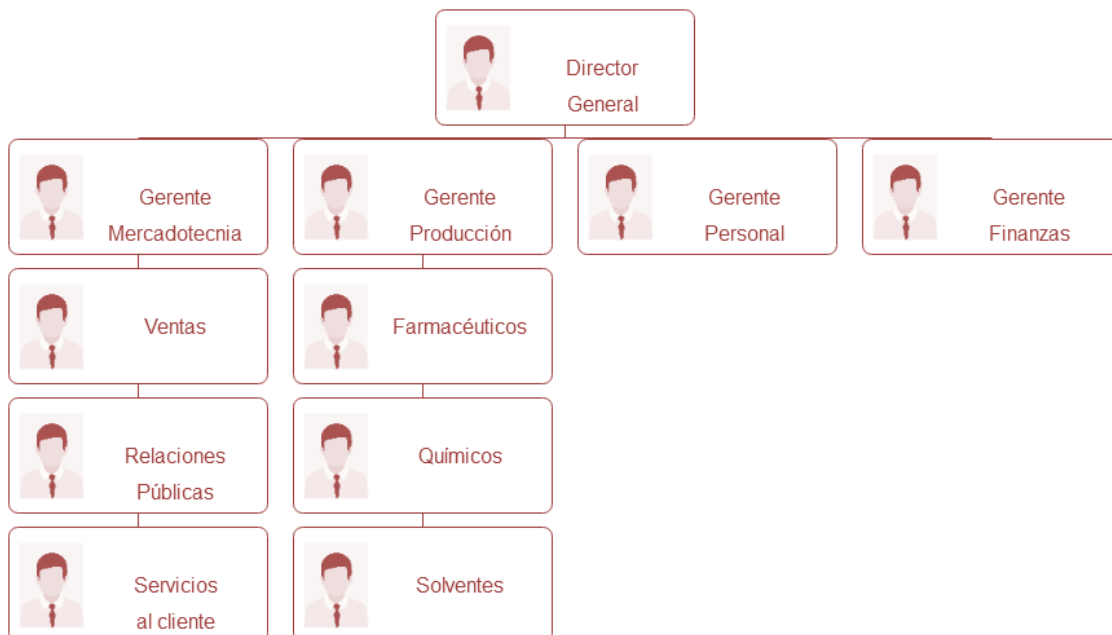


Figura 3.49. Modelo de organización lineo-funcional.

Organización *staff*

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

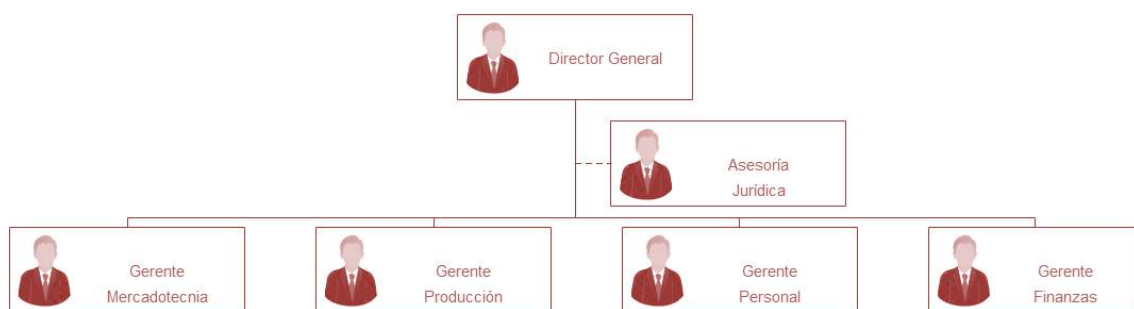


Figura 3.50. Modelo de organización *staff*.

Organización por comité

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

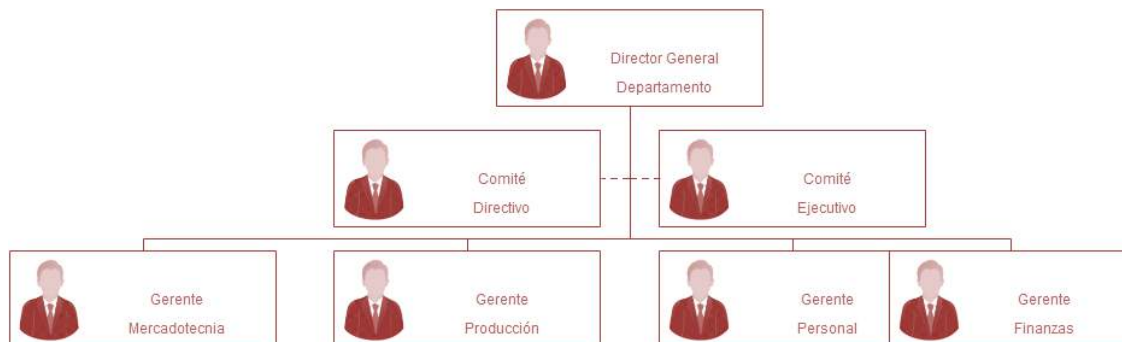


Figura 3.51. Modelo de organización por comités.

Existen otras formas, como las **multidivisional**, propias de grandes empresas, donde tiene necesidad de subdividirse en unidades con base en productos, servicios, área geográfica, etcétera. El *holding*, compañías que están constituidas por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes, puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocios. O la matricial, recomendada también para grandes empresas; es una combinación de distintos tipos de organización, la departamentalización de proyectos y la funcional (de funciones); existe un gerente funcional, pero otro se responsabiliza de los resultados de un proyecto, en el que puede participar personal de otras áreas.

Herramientas y técnicas de organización

Organigramas

Conocidos también como cartas o gráficas de organización, son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, etcétera. Son un diagrama en el que cada cuadro representa el nombre de un puesto superior (en algunos también, se acostumbra a poner el

nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas). De esta manera, señalan la vinculación entre los departamentos, tanto de forma horizontal como vertical, a lo largo de las líneas principales de autoridad.

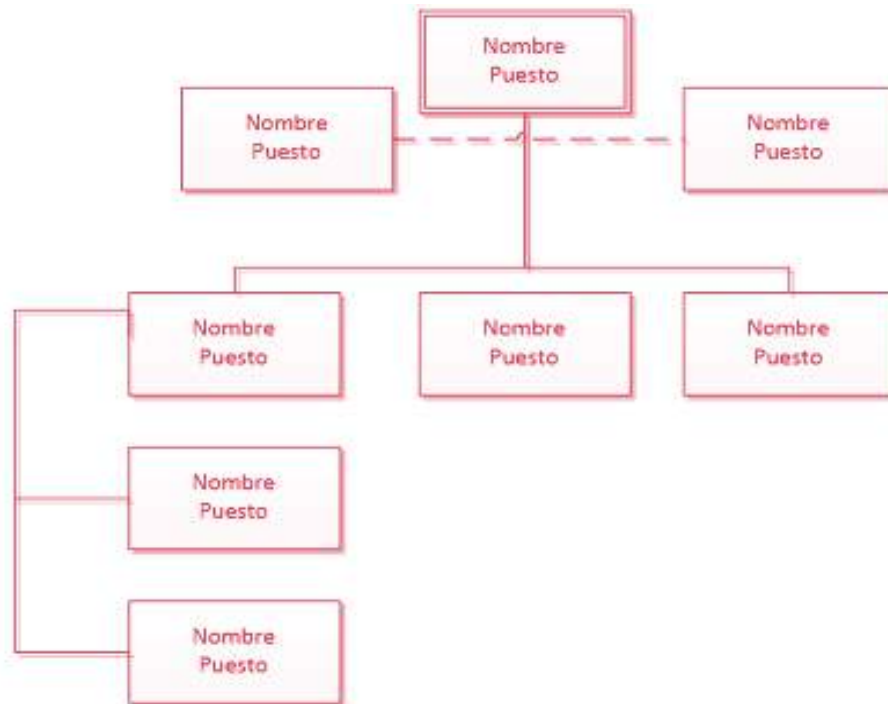


Figura 3.52. Estructura de organigrama.

Los organigramas muestran únicamente las **relaciones formales de autoridad** (líneas de autoridad) para tomar decisiones y puntualizan a los gerentes y al personal en general cuál es su posición y puesto dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, no expresan las relaciones informales de la organización ni el grado de autoridad de cada puesto.

Además de ser una fuente oficial de consulta, los organigramas sirven para representar lo siguiente:

- La división que existe entre las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza, ya sea lineal o *staff*, del departamento.
- A los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.



- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, a lo largo y ancho, y en cada departamento o sección

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o *staff* se hace con distintos colores y grosores de línea que establecen la comunicación. Aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal y línea punteada para el *staff*.

Criterios para elaborar un organigrama.

- A. *Claridad.* Se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
- B. *Considerar los niveles jerárquicos.* Normalmente, deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- C. *Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas.* Si se desea que estos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor y el de la persona con una de menor tamaño.
- D. *Se debe usar un solo tipo de figura para cada elemento.* Se recomiendan rectángulos de igual tamaño.
- E. *Utilizar líneas.* Se aplican para conectar las unidades y establecer las dependencias. No deben terminar en flecha.
- F. Mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- G. Las relaciones del *staff* se representan con líneas punteadas cuando son externas y con líneas continuas de trazo fino si son internas.

Asimismo, todo organigrama debe llevar título, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

De acuerdo con Münch (2010, p. 69), los organigramas pueden clasificarse por su objeto: estructural, funcional y especial; área: general y departamental; y contenido: esquemático y analítico. Además, de acuerdo con Franklin (1998, p. 148), en microadministrativos los cuales corresponden a una sola organización, macroadministrativos que involucran a más de una organización y mesoadministrativos que incluyen todo un sector administrativo. También por su ámbito: generales, con información representativa hasta ciertos niveles

jerárquicos y específicos, muestran la estructura de una unidad administrativa; contenido: integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades; y representación: verticales, horizontales, mixtos y de bloque. A continuación, se exponen las formas como se pueden representar los organigramas (Franklin, 1998):

A. Verticales

Es la forma común del organigrama que representa un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los inferiores. Cada puesto es un cuadro, al que se añaden los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Estos organigramas son fáciles de comprender e indican claramente los niveles jerárquicos, aunque tienen la desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.



Figura 3.53. Organigrama representado de forma vertical.

B. Horizontales

En este caso, los niveles jerárquicos comienzan representándose **de izquierda a derecha**. Indican los mismos elementos del organigrama vertical, pero inicia el nivel máximo jerárquico a la izquierda y se colocan los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Representar los organigramas de esta forma facilita su lectura, reduce su tamaño y permite apreciar mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos.

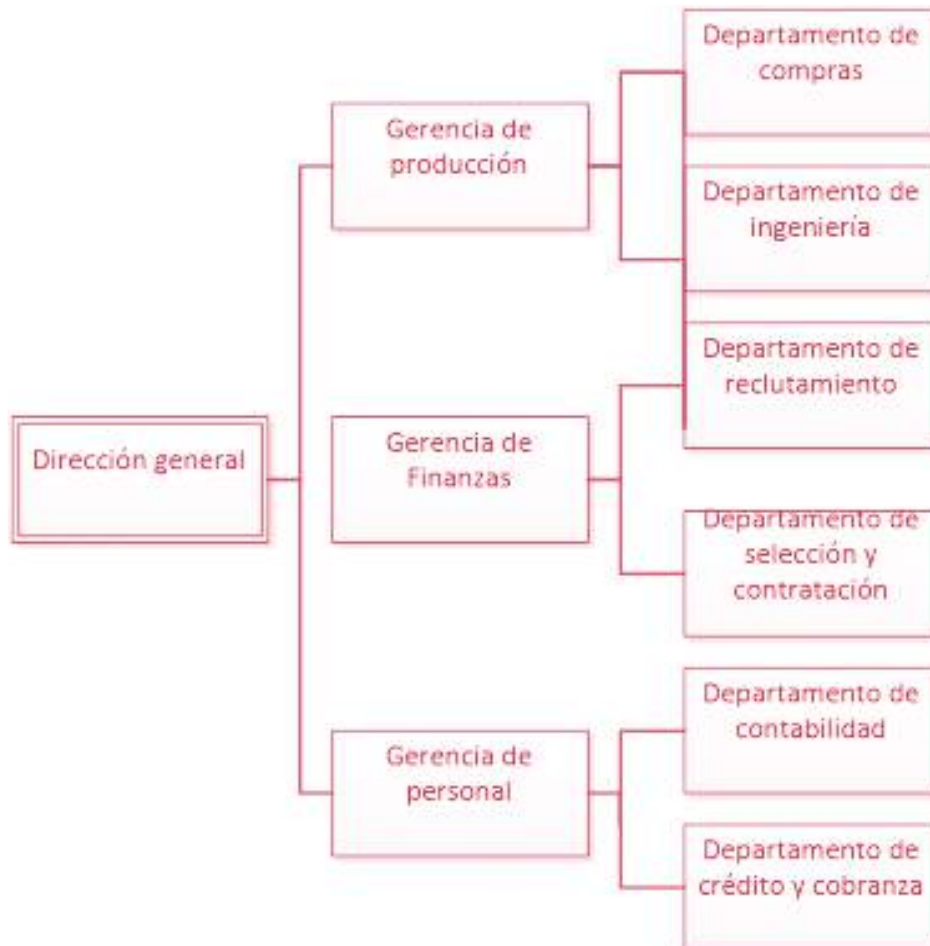


Figura 3.54. Organigrama representado de forma horizontal.

C. Circulares

En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos son representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de aquí hacia la periferia se muestran los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

En estos es posible resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuir la idea de los estatus más altos o bajos y colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. Con todo, no son muy utilizados, pues resultan confusos y difíciles de leer.

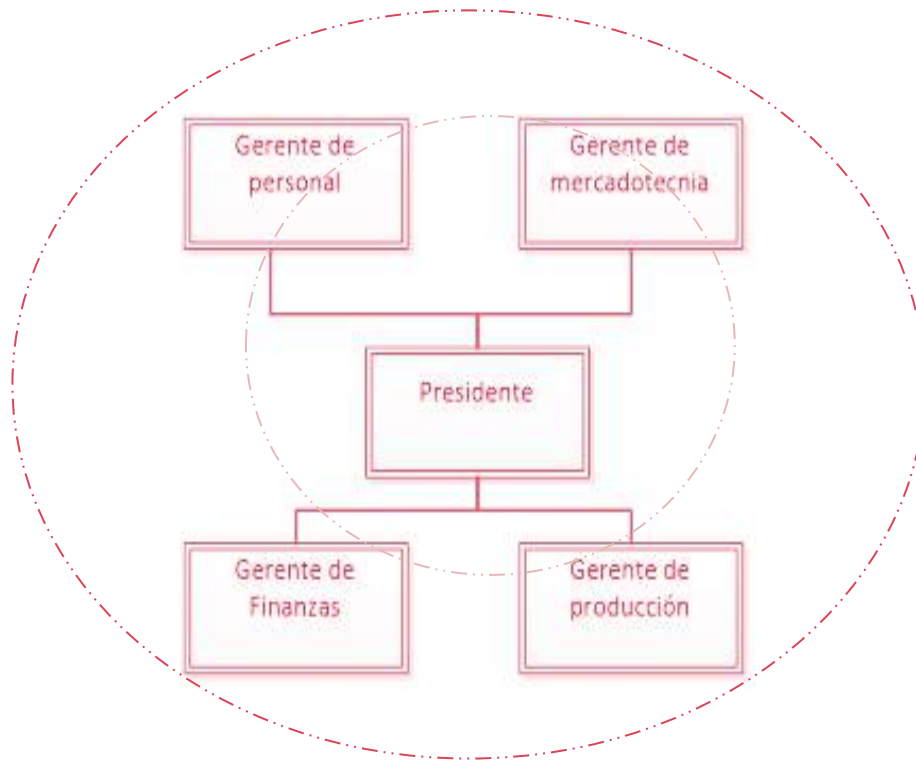


Figura 3.55. Organigrama representado de forma circular.

D. Mixto

Son una combinación de un organigrama vertical y horizontal. Suelen presentarse así por cuestiones de espacio.

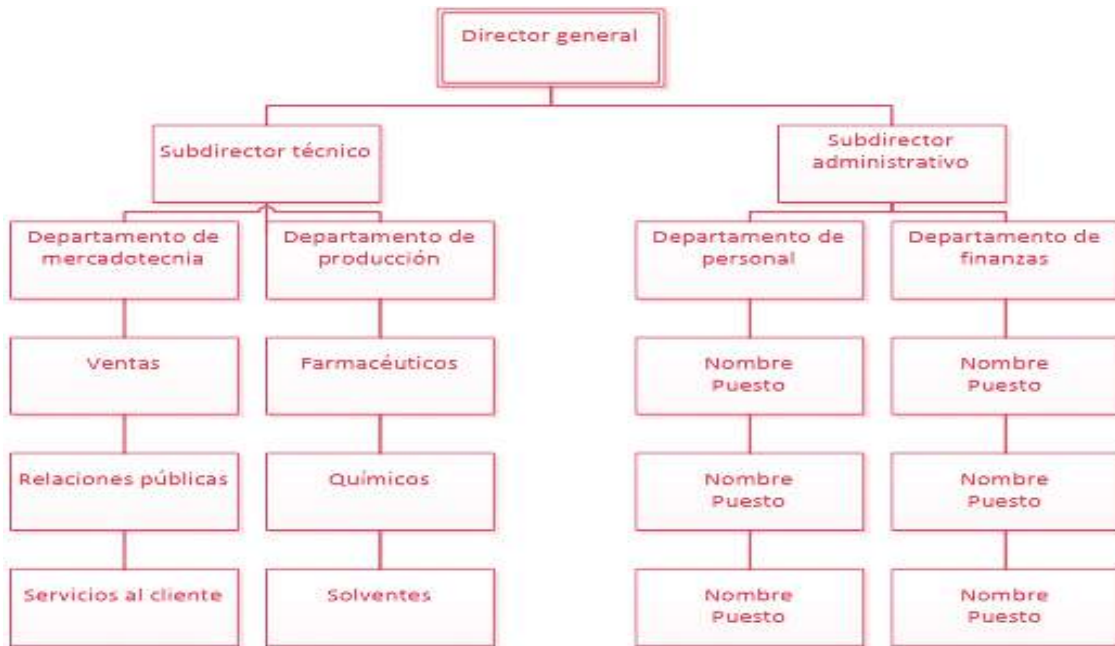


Figura 3.56. Organigrama representado de forma mixta.

E. Bloque

Se representan así:

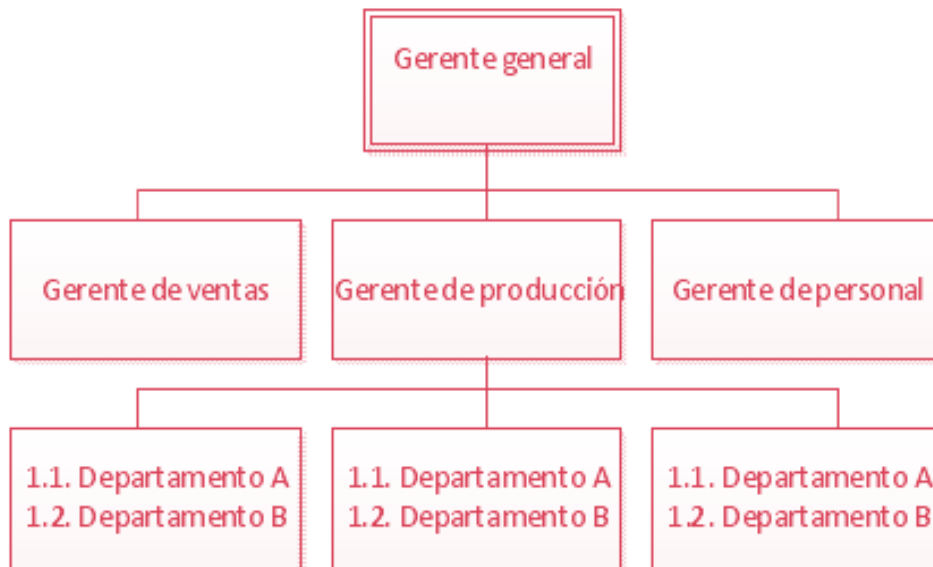


Figura 3.57. Organigrama representado de forma de bloque.

Manuales administrativos

Generalidades

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



¿Para qué sirven?

- A. Ayudan a mantener una sólida organización de las actividades.
- B. Hacen que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- C. Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- D. Evitan duplicidad de funciones.
- E. Sistematizan las actividades.
- F. Permiten la evaluación de puestos.
- G. Adiestran a los nuevos integrantes.

Todo manual debe estar detallado con una redacción clara y sencilla, así como contener los siguientes elementos:



Figura 3.58. Elementos que debe contener un manual.

Clasificación

POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)

Tabla 3.59. Clasificación de los manuales administrativos.

Tipos de manuales que se utilizan en una organización

De objetivos y políticas Conjunto de objetivos propios de la empresa, expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas que ayudan a aplicar las políticas generales. Establecer este tipo de manuales puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y conozcan la actitud de la dirección.

Departamentales	Recogen todas las políticas, reglas y detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa, y los correspondientes a cada departamento, como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos, etcétera.
Del empleado o de bienvenida	Sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama amplio de la empresa en su conjunto. Por lo regular, recogen la información más importante y de interés para los empleados al ingresar a la empresa.
De organización	Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización. Indican las políticas generales, puestos, jerarquías, líneas de autoridad, responsabilidades, funciones, organigrama, etcétera.
De procedimientos	Establecen de forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades. Consideran los puestos y delimitación de responsabilidades. Suelen presentarse a través de diagramas de procedimientos o de flujo (gráficos para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento). Son instrumentos de simplificación de los pasos que comprende un procedimiento.

De contenido múltiple	Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversa índole.
De técnicas	Contienen los principios y técnicas de una actividad en especial.
De personal	También llamados manuales del empleado, se elaboran para los supervisores, el personal en general o un departamento. En ellos se establecen, por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
De puestos	Describen las funciones y procedimientos de un puesto en particular.

Figura 3.60. Tipos de manuales.

Diagramas de procesos

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

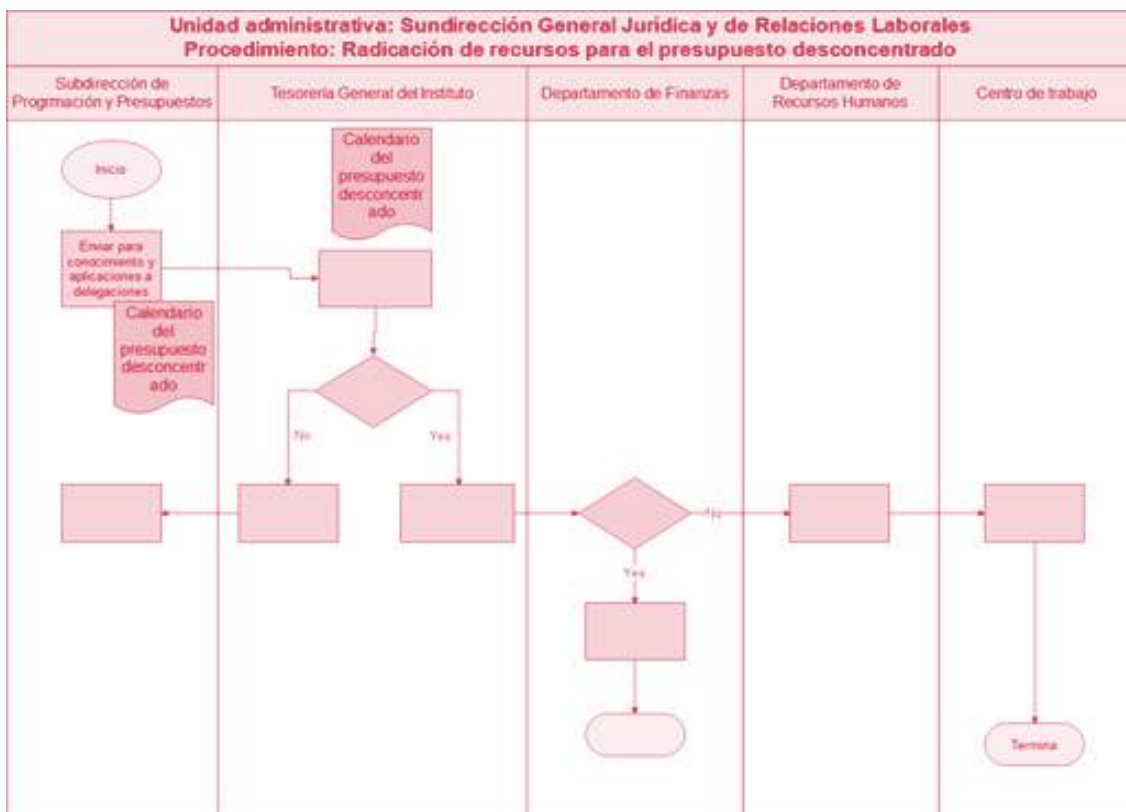


Figura 3.61. Ejemplo de un diagrama de procesos.

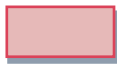
De acuerdo con las normas **ISO-9000**, la simbología que normalmente se utiliza en estos diagramas se describe a continuación.



Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar.



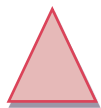
Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etcétera.



Inspecciones o mediciones: revisar cuentas, analizar informes, etcétera, sin ser alterados.



Demoras: indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También son llamados archivos temporales.



Almacenamientos: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.

Figura 3.62. Simbología ISO-9000.

La simbología aplicada por la norma **ANSI** para elaborar diagramas de flujo administrativos se describe a continuación.



Inicio o término: indica el principio o fin del diagrama de flujo.



Actividad: se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas.



Documento: ya sea uno que entre o salga.



Decisión: indica un punto en donde se debe tomar una decisión (sí o no).




	Archivo: documentos en el archivo, resguardos, etcétera.
	Conector de página: representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continúa el diagrama.
	Conector: indica que hay un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte de este.

Tabla 3.63. Simbología ANSI.

Cuadros de distribución para el trabajo

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

3.4. Dirección: concepto, importancia, principios y elementos

Naturaleza

La naturaleza de la dirección está inmersa en la esencia de la propia organización, pues tiene como responsabilidad dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos, a través de la ejecución de los planes, liderazgo y motivación.

Propósitos de la dirección:

- A. Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- B. Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con el personal.
- C. Alcanzar niveles eficientes de productividad, a partir de la motivación y reconocimiento del personal.
- D. Influir en el comportamiento del personal.
- E. A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- F. Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y organización.

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

Concepto

Para entender mejor qué es la dirección, enunciamos a continuación algunas definiciones (Münch, 2010).

Joel Lerner y Baker	<i>Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener productividad mediante la motivación y supervisión</i>
Robert B. Buchele	Comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación
Lourdes Münch	Es la ejecución de los planes, de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión.
Joaquín Rodríguez Valencia	Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz.

Figura 3.64. Autores que definen a la dirección.

En las definiciones anteriores, resaltan los componentes esenciales de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos.
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados.
- Comunicación.
- Motivación.
- Supervisión.

Resumiendo, la dirección:



Figura 3. 65. Conceptualizando la dirección.

Aquí se realiza lo siguiente.



Figura 3.66. Acciones que se llevan a cabo en la etapa de la dirección.



Importancia

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

Principios

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

De la armonía del objetivo o Münch (2010, p. 115) asevera que para que el logro de los objetivos sea exitoso es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que de algún modo también satisfagan intereses personales. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

<i>Impersonalidad del mando</i>	Todo el personal debe estar en el entendido que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes. Todas responden al cumplimiento de los objetivos.
--	---

Supervisión directa	Los jefes y subordinados deberán comunicarse constantemente para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.
De la vía jerárquica	Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos. Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.
Resolución del conflicto	Los conflictos deben resolverse cuando aparecen, de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.
Aprovechamiento del conflicto	El conflicto abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que permiten mejorar situaciones ya existentes.

Figura 3.67. Principios de la dirección.

Elementos

Ya vimos que la Dirección responde a la afirmación Ver que se haga o a la pregunta ¿Cómo se está haciendo? y que se compone de una serie de elementos, mediante los cuales se realiza la acción. A continuación, se expondrá de manera minuciosa cada uno de ellos.

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

- A. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- B. Motivación.
- C. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- D. Comunicación.
- E. Supervisión.
- F. Alcanzar las metas de la organización.

Elementos de la dirección



Figura 3.68. Elementos de la dirección.

Toma de decisiones

La toma de decisiones está inmersa en todas las etapas del proceso administrativo. Es considerada la tarea central de la administración ya que se trata de la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o director. Se puede definir de la siguiente manera:

Es la elección de la mejor alternativa, entre dos o más, para resolver un problema concreto.

Cuando en una organización las cosas se salen de control, se dice que se está ante un problema que debe analizarse: es el primer paso de la toma de decisiones.

En toda empresa hay dos tipos de decisiones:

- A. **Programadas.** Los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones frecuentemente son estáticas.
- B. **No programadas.** Los datos son inadecuados, hay incertidumbre, las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.

Siempre que se tome una decisión, se deben tener en cuenta los factores tiempo, costos, cualitativo y cuantitativo, y objetividad de la decisión.

Etapas y proceso

El proceso general de la toma de decisiones se ilustra en la siguiente figura:



Figura 3.69. Proceso general de la toma de decisiones.

- A. **Definir el problema.** Establecer claramente la problemática.
- B. **Analizar el problema.** Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- C. **Búsqueda de alternativas.** Se da cuando han sido definidos los objetivos y metas.
- D. **Evaluación de alternativas.** Este paso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
- E. **Selección de una alternativa.** En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:
 - Experiencia. Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
 - Experimentación. Técnica no muy demandada por el alto costo que representa.

- Investigación y análisis. Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Por su parte, los matemáticos han propuesto una serie de pasos para solucionar un problema:

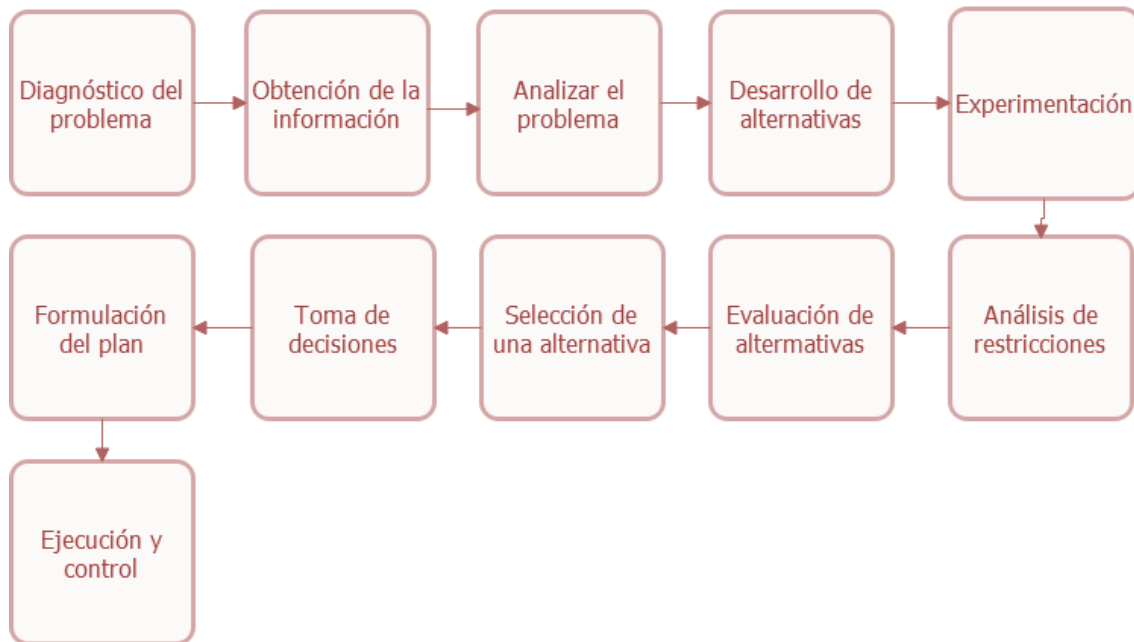


Figura 3.70. Pasos para solucionar un problema

- Diagnóstico del problema.** Consiste en analizar la situación para determinar la causa de la desviación entre lo planeado y lo realizado.
- Recolección de información sobre el problema.** Para realizar un diagnóstico, es necesario contar con información que nos dé elementos para resolver un problema. Sin ella, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.
- Análisis del problema.** Estudio minucioso de todos los componentes para buscar alternativas de solución.
- Generar alternativas.** A través de diferentes técnicas, se desarrollan alternativas de solución, tantas como sea posible.
- Prueba y ajuste (experimentación).** Los encargados de tomar las decisiones deben llevar a cabo pruebas a través de diferentes técnicas que permitan monitorear situaciones, sin poner en riesgo la decisión final.
- Análisis de limitaciones.** Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo considerando las restricciones de la empresa; es decir, para tomar una decisión es necesario tomar en cuenta que esta siempre deberá estar subordinada a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades, etcétera.

- G. **Evaluación de alternativas.** Sin duda, esta es una de las etapas más importantes para los administradores. Una vez que se buscaron los cursos alternativos (después de evaluar fortalezas y debilidades), se deben evaluar cada una de las alternativas generadas, determinar sus alcances y limitaciones, a través de una comparación entre estas y las metas que se trazaron con anterioridad, con el propósito de escoger la mejor, más viable y acorde con la realidad. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal, costo-beneficio y árboles de decisiones. Asimismo, la investigación de operaciones y otras técnicas matemáticas suelen ser útiles y tener aplicación considerable en la administración
- H. **Selección de una alternativa.** Después del análisis anterior, en esta etapa se selecciona la alternativa más viable y se justifica por qué. Al decidir hay que considerar los factores tiempo, costo y objetividad de la decisión.
- I. **Toma de decisiones.** Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión correcta.
- J. **Formulación del plan.** De acuerdo con el problema y la decisión que se eligió, se debe fijar el plan (procedimiento, estrategia o programa).
- K. **Aplicación y control.** Consiste en realizar la ejecución del plan y llevar el seguimiento de su comportamiento.

Motivación

En general, consiste en conducir o impulsar la acción. En el contexto administrativo, es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos, ya que es por medio de esta que se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad. La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Chiavenato, 2014).

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la tarea más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados (Münch, 2010, p. 107).

Otros temas asociados a este concepto son la motivación para realizarse a sí mismo y la motivación por el poder, es decir, satisfacción de controlar a los demás, persuadirlos de que hagan las tareas como lo pide la dirección.

Teoría de las necesidades

Abraham Maslow

Presenta su teoría en la escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo o nivel, el siguiente se vuelve la meta a alcanzar. Los dos **primeros** niveles se consideran **primarios** o de orden inferior y los tres siguientes, **secundarios** o de orden superior. Estos (llamados también de naturaleza psicológica) no adquieren relevancia para el individuo hasta satisfacer los primarios.

A. Nivel primario

Son las necesidades básicas de todo ser humano:

- **Fisiológicas.** Alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etcétera. Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- **De seguridad (protección contra daños y amenazas).** Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse y a obtener seguridad en su grupo de trabajo.

B. Nivel secundario

- **Sociales.** Amistad, aceptación, afecto y sensación de pertenencia.
- **Estima.** Reconocimientos, autoestima, autonomía y logros.
- **Autorrealización.** Impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera.



Figura 3.71. Pirámide de la jerarquía de Abraham Maslow.

David McClelland

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo y los comparó con los de entidades tercermundistas. A partir de los resultados, formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

Logro o realización Deseo de alcanzar la meta, impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas. Luchar por tener éxito.

Poder	Sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Afiliación	Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Figura 3.72. Aspectos de la teoría de necesidades de David McClelland.

Estos requerimientos también son “impulsores” para los individuos, ya que se ha demostrado que si son satisfechos las empresas se organizan y funcionan mejor.

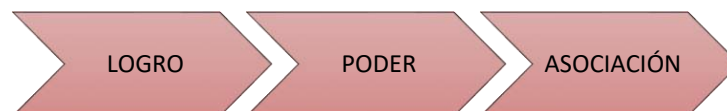


Figura 3.73. Impulsores de la teoría de David McClelland.

McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización. Argumentó que las personas con éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprenden. No los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto. Además, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas, necesitan muchos logros; a diferencia de los ineficientes, quienes tienden a fortalecer su requerimiento de afiliación, por eso prefieren socializar que realizar bien sus tareas.

Frederick Herzberg

Propone la teoría de los dos factores de la motivación, cuyo objetivo es encontrar los elementos que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa.

De acuerdo con este autor, en el comportamiento de las personas intervienen dos factores:

- A. **Higiénicos (extrínsecos).** Cuando estos no son buenos, provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
- B. **Motivacionales (intrínsecos).** Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo. A diferencia de los higiénicos, si no están presentes causan insatisfacción.

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y crecimiento. Estos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.

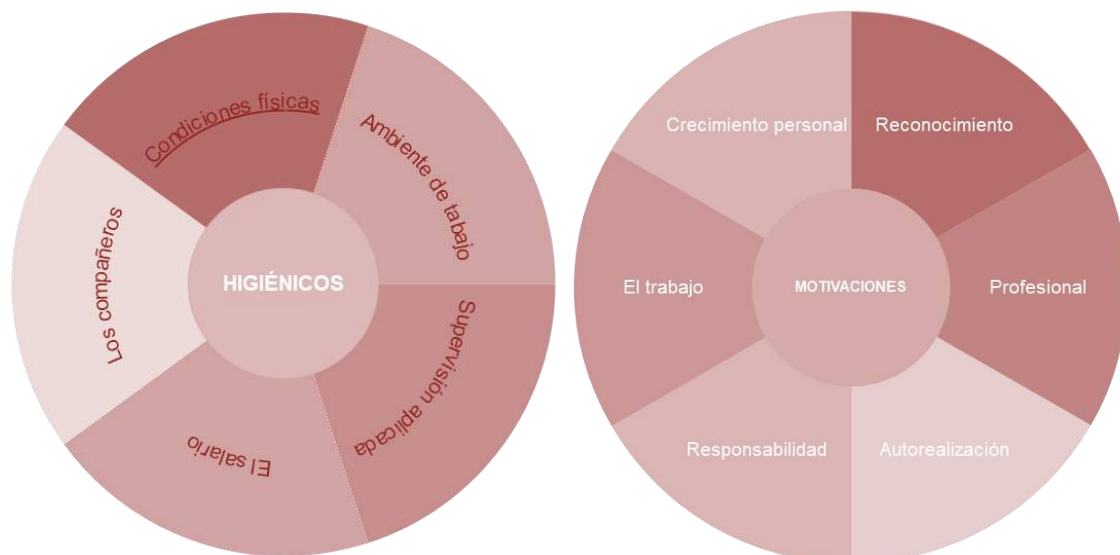


Figura 3.74. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.

Víctor H. Vroom

Este autor plantea la teoría de las expectativas de la modificación de la conducta, que enfatiza el reconocimiento de ciertas necesidades y motivaciones de

carácter personal e individual. Para que una persona desempeñe bien sus actividades, debe conocer el valor de estas y qué aporta ella misma a su trabajo para llegar a la meta planteada.

En este orden, Vroom propone la siguiente fórmula:



Figura 3.75. Teoría de la expectativa de Víctor H. Vroom.

- **Fuerza** es el grado de motivación de la persona.
- **Valencia** es la preferencia que da la persona al resultado.
- **Expectativa** es el grado de probabilidad de la acción en su participación para alcanzar la meta.

Comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Su importancia radica en la vinculación que se establece entre la organización y las personas.

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:

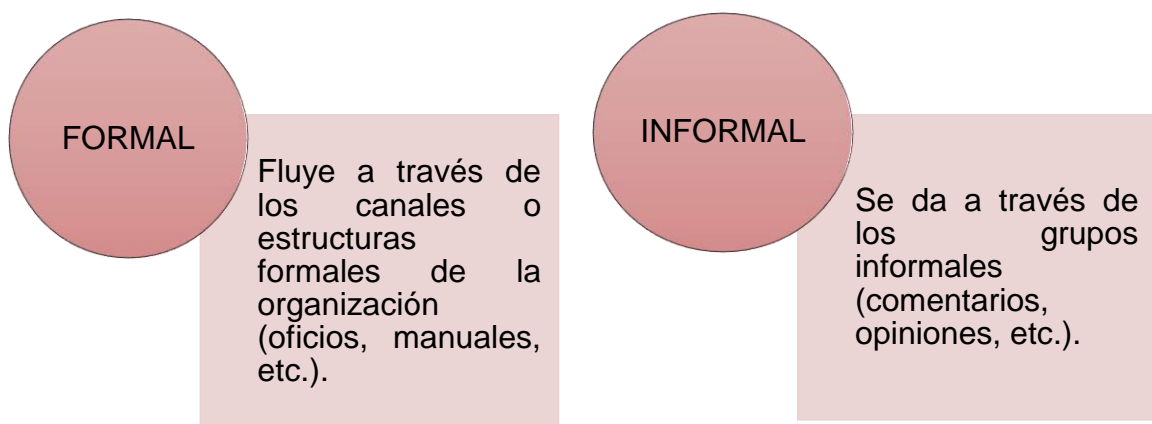


Figura 3.76. Clasificación de la comunicación.

A su vez, estos tipos de comunicación se clasifican así:

- A. *Verticales.* De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- B. *Horizontales.* Entre jefaturas del mismo rango (subjefe-subjefe).
- C. *Verbales.* El mensaje se transmite de forma oral.
- D. *Escritos.* Mediante un documento escrito (memorando, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una comunicación adecuada, esta debe ser clara e integral (equilibrada, moderada y difundida correctamente).

La comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal y sus elementos son los siguientes.

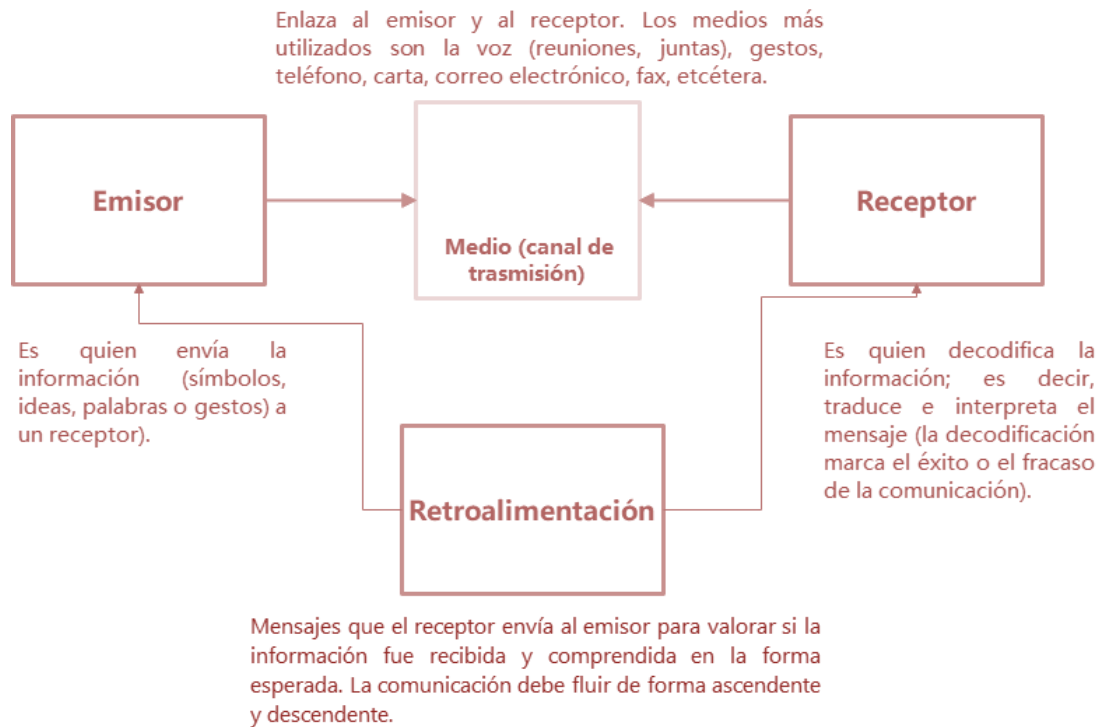


Figura 3.77. Elementos y proceso de la comunicación.

Barreras de la comunicación

Son **obstáculos** que limitan el entendimiento de los mensajes en el proceso de la comunicación:

- A. **Percepciones diferentes.** Cada uno de nosotros percibe y entiende la información de manera diferente, debido a que tenemos distintos conocimientos y experiencias, por ello reaccionamos de manera diversa a la información recibida.
- B. **Lenguaje diferente.** Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje; de otra forma, es imposible la comunicación.
- C. **Ruido.** Distorsiones que ocasionan que la información no se entienda correctamente (por ejemplo, alteraciones en los aparatos transmisores).
- D. **Emociones.** Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
- E. **Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal.** Regularmente no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.
- F. **Desconfianza de parte del receptor.** En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
- G. **Relación personal emisor-receptor** (*rapport*).
- H. **Limitación transcultural.** Por ejemplo, las empresas transnacionales suelen utilizar idiomas diferentes.



Comunicación organizacional

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos, puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva, o de otra forma que se autorice. Independientemente del método de comunicación, el fin es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Por otro lado, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

Clasificación

Se enuncian a continuación las formas comunes de comunicación empresarial.

- A. Descendente-formal. Se da desde cualquier nivel jerárquico; siempre hacia abajo.
- B. Ascendente-formal. Ocurre siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.
- C. Horizontal-formal. Opera principalmente en el mismo nivel; es departamental.
- D. Informal. No sigue las líneas formales de una estructura y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

La comunicación en la supervisión

Si los jefes emplean instrumentos de medición objetivos para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus empleados. Lo más conveniente es establecer un sistema de comunicación entre jefes y subordinados para crear una atmósfera de interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.



Liderazgo

Es una función necesaria para toda sociedad. Juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas y los pueblos? ¿En qué consiste el liderazgo?

Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación. Es imprescindible en todas las funciones administrativas para entender mejor las relaciones interpersonales del grupo. Hernández (2008, p. 219) comenta que es “la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

- A. **Como cualidad personal.** Por sus características, el individuo es considerado líder.
- B. **Como función.** Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

Características esenciales del liderazgo

- A. Es un **fenómeno** que se da en los grupos.
- B. Ayuda a entender el **comportamiento** de los individuos.
- C. Facilita la **comunicación** dentro del grupo.
- D. Contribuye a la **reducción** de la incertidumbre de los grupos.
- E. Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

Teorías

Teoría de rasgos

Está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos. Afirma que determinados individuos poseen una combinación de elementos que los identifican y orientan a ser líderes potenciales.



De acuerdo con lo anterior, un líder se debe poseer las características siguientes:

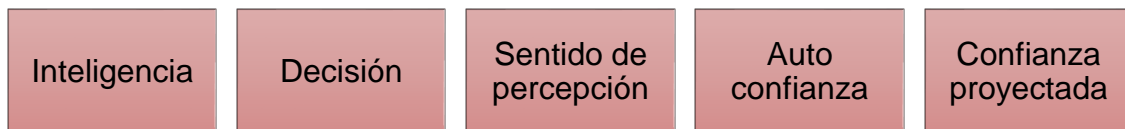


Figura 3.78. Características de un líder.

Por su parte, autores como Chiavenato (2014) identifican estos rasgos:

- A. **Físicos.** Peso, apariencia y energía.
- B. **Intelectuales.** Agresividad, entusiasmo, autoconfianza y adaptabilidad.
- C. **Sociales.** Habilidades administrativas e interpersonales, y cooperación.
- D. **Relacionados con la tarea.** Persistencia, iniciativa e impulso de realización.

Modelo de Blake y Mouton

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:

- A. Preocupación por las personas.
- B. Preocupación por la producción.

Sus autores afirman que del estilo de liderazgo dependerá el grado de eficiencia y productividad de la organización. Con base en este criterio, determinaron 81 estilos de liderazgo, pero cinco son los básicos:

1. Administración empobrecida	No se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal no se hace partícipe ni responsable por sus funciones o tareas. (1,1)
2. Administración en equipo	Es un estilo que da igual importancia a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las de los individuos. (9,9)
3. Administración del club campestre	Se preocupa exclusivamente por las personas; la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos. (1,9)
4. Administración autocrática de tarea	Solo hay preocupación por sacar la producción; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen. (9,1)
5. Administración media	Este modelo representa el equilibrio entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa. (5,5)

Figura 3.79. Estilos de liderazgo de acuerdo con Blake y Mouton.

Los paréntesis al final de cada descripción remiten a la siguiente gráfica:



Figura 3.80. Grid gerencial: Modelo de Blake y Mouton.

La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir la forma como la empresa considera a la gente como factor primordial a la producción; la segunda se refiere a los procedimientos y procesos, calidad de los servicios, *staff*, eficiencia en el trabajo y volumen de producción.

Asimismo, esta matriz se puede interpretar de forma amplia, incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, así como fundamenta la responsabilidad en la confianza, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias, más que en la obediencia.

Modelo de contingencia de liderazgo

Fred E. Fiedler (1989), autor de este modelo, sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por su personalidad, sino también por factores de carácter situacional y su interacción con otros líderes y miembros del grupo. Elaboró la escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, y encontró lo siguiente:

- A. Las personas con **CMA bajo** (describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos) se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
- B. Las personas con **CMA alto** (describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos) suelen centrarse en las relaciones; es decir, se ocupan especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Según este modelo, el eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control; cada una de las cuales representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. Y en el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes tanto de baja CMA (línea de puntos) como de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Cuando hay un alto grado de control, se cree que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). En condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes enfocados a las relaciones interpersonales. Se piensa

también que los líderes de baja CMA serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

Modelo de contingencia de Fiedler

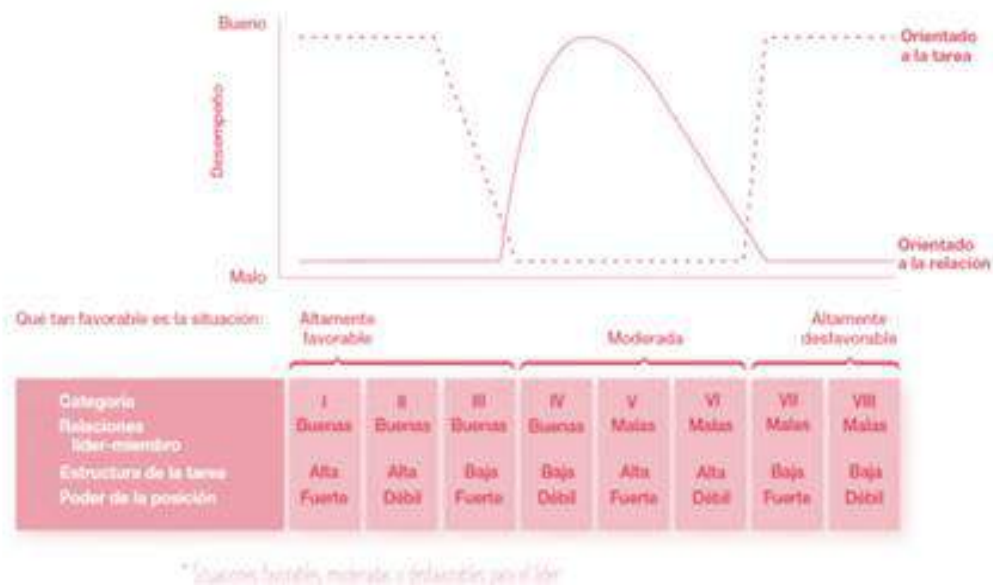


Figura 3.81. Modelo de contingencia de Fiedler. Fuente: (Ríos, 2021).

Modelo situacional

Este modelo, al igual que el de camino-meta, afirma que los líderes modifican su conducta de acuerdo con la situación. Hersey y Blanchard, creadores de esta propuesta, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestran los individuos o grupos al asumir su responsabilidad.

Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo, como lo presentamos a continuación.

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	No tienen disposición ni son capaces. Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	No pueden, pero quieren. En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden, pero quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	Pueden, pero no quieren. Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones: pueden, pero no quieren. Necesitan sentir empatía por parte de los jefes.
Delegación	Pueden y quieren. Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad. No requieren mucha dirección ni apoyo, pues muestran autocompromiso.

Tabla 3.82. Modelo situacional de liderazgo.

Camino meta

Propuesta en la década de 1970 por Evans y House, sostiene que los líderes serán eficaces siempre y cuando brinden apoyo a los subordinados, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar (esto constituye una fuente importante de motivación).



Evans y House identifican los siguientes tipos de líderes:

- A. **Directivo.** Orienta a los empleados sobre qué deben hacer y cómo, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- B. **De apoyo.** Se preocupa por el bienestar y necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratándolos como iguales.
- C. **Participativo.** Consulta con los empleados y, al decidir, toma en consideración sus ideas.
- D. **Centrado en el logro.** Motiva a los empleados a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en sus capacidades.

Principios asociados al liderazgo

Autoridad

Es la facultad formal que se le confiere a una persona para dictar órdenes y que estas sean cumplidas por sus subordinados, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Como elementos de la autoridad, encontramos al mando y la delegación (Véase el tema de organización).

Hay diferentes tipos de autoridad en una organización:

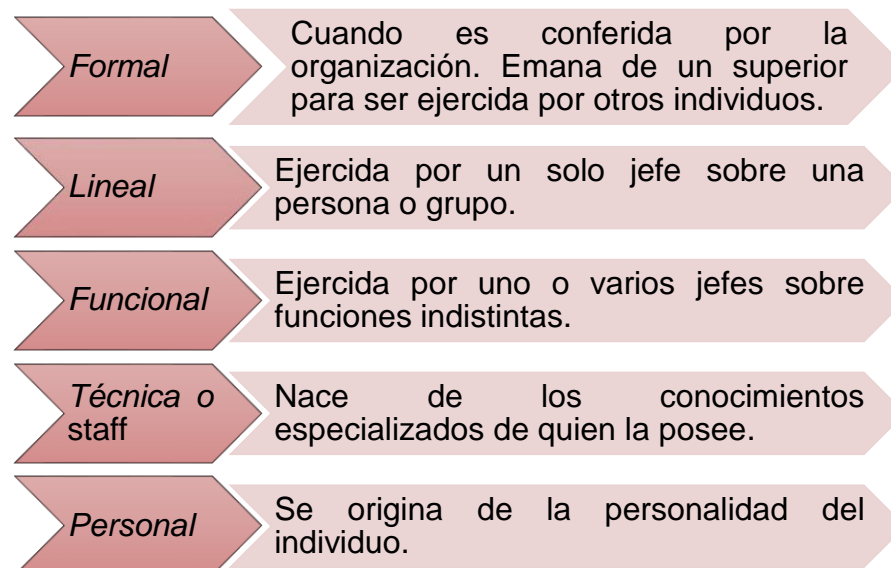


Figura 3.83. Tipos de autoridad.



Mando

Es el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la entidad.

Elementos del mando

A. **Órdenes.** A través de estas, un superior transmite una indicación a un subordinado para que realice alguna actividad.

B. **Instrucciones.** Normas o procedimientos que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

Delegación de autoridad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado (véase el tema de organización).

Integración

Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación.

La etapa de la integración se vale de las siguientes etapas:

Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos (que cumplan el perfil) para ocupar determinado puesto, a través de las fuentes primarias y secundarias.

Selección. Con base en el perfil requerido (conocimientos y requisitos que exige el puesto), se escoge al candidato idóneo.

Introducción o inducción. Orientar de forma general al empleado sobre las actividades que se realizan en la organización, con el fin de que se pueda integrar a sus labores de manera rápida y adecuada.

Capacitación y desarrollo. Establecer programas que permitan el aumento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, con el fin de realizar mejor su tarea.

Figura 3. 84. Etapas de la integración.

Supervisión

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

Herramientas y técnicas de la dirección

Redes

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

Líneas de espera (teoría de colas)

Buscan la reducción de tiempos en relación con amontonamientos, aglomeraciones y esperas. Deben tener los siguientes elementos:

- Tiempo de espera de los clientes.
- Número de clientes en la fila.
- Razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.

Teoría de juegos

Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización. No todos los conflictos pueden ser abordados con esta teoría, a no ser que se cumplan las siguientes características:

- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se advierten plenamente las alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de esta dinámica.

Árboles de decisión

Gráficos que muestran las soluciones alternas para resolver un problema.

De acuerdo con Münch (2010), también existen:



Figura 3.85. Otras herramientas y técnicas de la dirección.

3.5 Control: concepto, importancia, principios y elementos

Llegamos al control como última etapa del proceso administrativo, pero recuerda que solo para fines didácticos, pues ya analizamos que las etapas pueden darse de manera simultánea.

Como función del proceso administrativo, el control consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. Debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes y puede establecerse en diferentes etapas del trabajo.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes a través de:

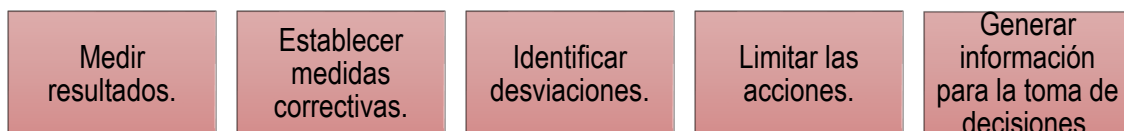


Figura 3.86. Propósitos del control.

Asimismo, el control tiene como objetivo detectar errores y desviaciones a tiempo para corregir las fallas en el momento justo aplicando los mecanismos adecuados. Y para que sea efectivo, debe cumplir con las siguientes características:

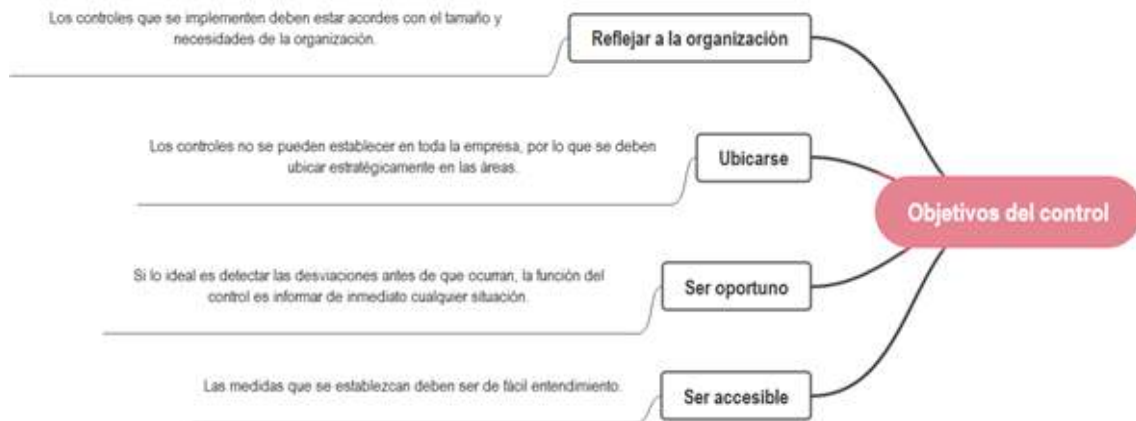


Figura 3.87. Objetivos del control.

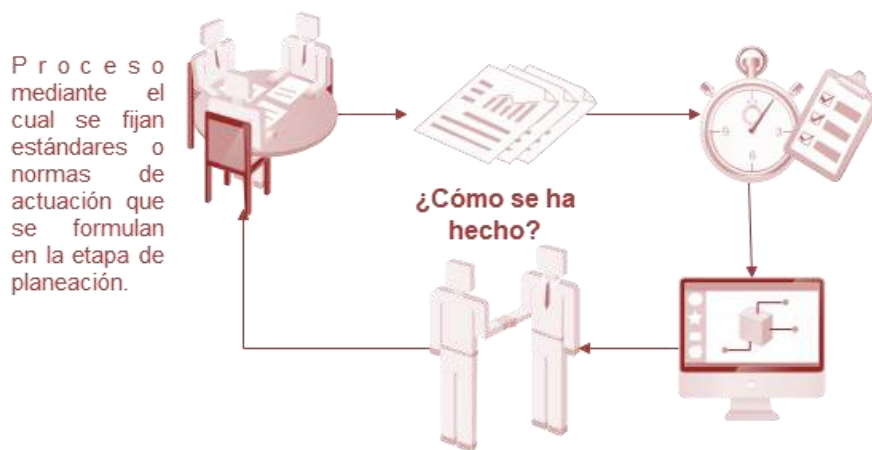
Por otro lado, las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Estas medidas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo:



Figura 3.88. Etapas del control.

Concepto

El control se define como:



Una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias en relación a lo planeado.

Figura 3.89. Concepto del control.



Para Torres (2011) el control es un proceso mediante el cual se garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. De la Mora (2010, p. 191) lo define como el proceso de comparar lo realizado con lo planeado, tomando las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación.

En esta etapa, las tareas del administrador, además de determinar las metas a corto y largo plazo de la organización, así como la planeación de los recursos y de su utilización, se encuentran las siguientes (De la Mora, 2010, p. 191):

1. Establecer las medidas como los registros y los sistemas de comunicación.
2. Determinar los procedimientos de control.
3. Evaluar el desarrollo y la actuación de la empresa.
4. Evaluar los procedimientos de control.

Y es que muchas organizaciones basan sus controles en los informes trimestrales financieros y los ajustes se efectúan en los trimestres siguientes. Sin embargo, ante un mercado tan cambiante, los ajustes basados únicamente en los reportes financieros no son suficientes. Se deben efectuar esfuerzos continuos de control y ajustes. Aquí se realizan las siguientes actividades.

¿Qué se realiza en el control? (elementos)

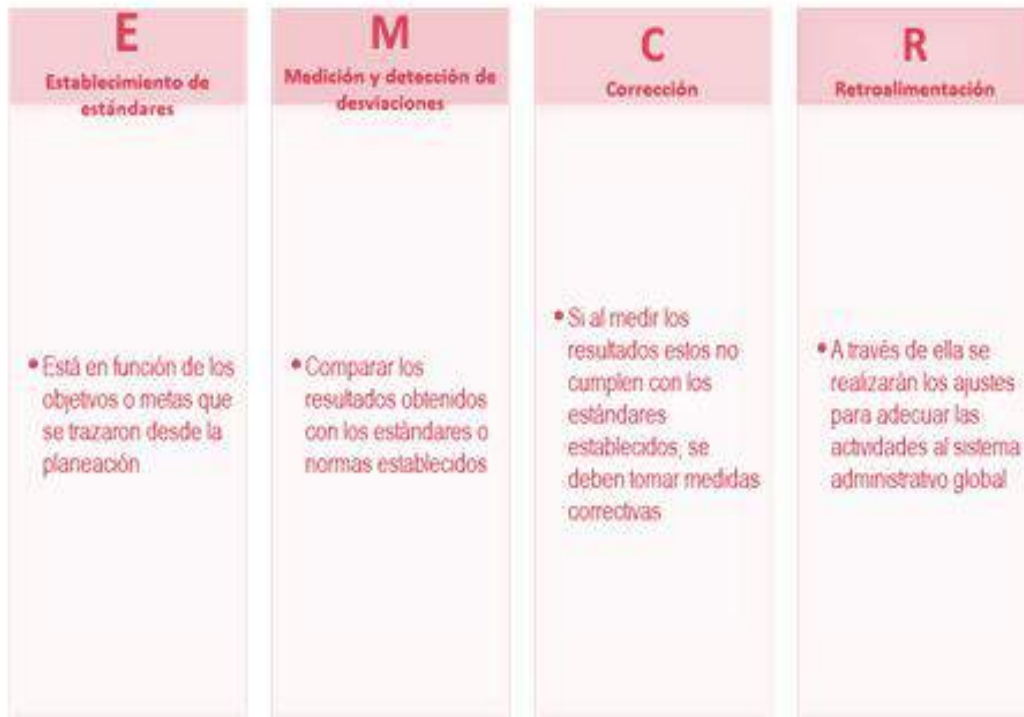


Figura 3.90. Acciones que se llevan a cabo en la etapa del control.

Si existen diferencias, en este caso, se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso. Por tanto, el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Ahora bien, la palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o área en que se aplique, así que también puede ser entendido como una función de la administración (proceso administrativo), junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Asimismo, se le ha identificado como un medio de regulación utilizado sobre tareas que un



controlador aplica para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control alude a diseñar sistemas automatizados que mantengan un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total. El control también sirve para enfrentar cambios. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Entonces, la función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas u oportunidades de todo ello porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos o servicios de sus organizaciones. Por lo tanto:

El control es de gran importancia porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, hay que verificar y corregir las fallas detectadas en el proceso para eliminar errores.

En consecuencia, las características que debe tener un sistema de control eficiente, los diferentes tipos de control, los sistemas de control y las principales herramientas de control (modelos matemáticos; estadísticas; sistemas de información como reportes, expedientes, etcétera; gráficas, estándares) son los principales tópicos de este tema; el administrador debe aplicarlas en las diferentes áreas funcionales.

Importancia

El control es parte importante de la administración ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados, asimismo, podemos **verificar** la situación real de la empresa y determinar si se está haciendo lo correcto. Es decir, controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes y enfrentar los cambios de una manera más rápida y eficaz (Koontz y Weihrich, 2014). De esta forma, el control es importante porque sirve para

comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, se detectan y analizan las causas que originaron las desviaciones (Münch, 2010, p. 125).

Otras razones por las que es importante el control:

- Se aplica a todo.
- Refleja y proporciona información sobre la forma como se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.

Principios

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

Equilibrio ***El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.***

<i>De los objetivos</i>	Los objetivos son el eje de toda organización, sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de estos.
<i>De la oportunidad</i>	El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
<i>De las desviaciones</i>	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
<i>Costeabilidad</i>	Para lograr una reducción de costo dentro del control, es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
<i>De excepción</i>	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades

	representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.
<i>De la función controlada</i>	La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

Figura 3.91. Principios del control según Lourdes Münch Galindo.

Por su parte, Koontz y Weihrich (2014) los clasifica de la siguiente manera.

Según la estructura	
Principio de reflejo de planes	Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.
Principio de adecuación organizacional	En la medida que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control sea mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en el que recae la responsabilidad sobre las acciones–, se facilitarán los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.
Principio de individualización de los controles	Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.
Según el proceso	
Principio de normas	El control requiere normas objetivas, precisas y adecuadas.
Principio de control de puntos críticos	El control eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados.
Principio de excepción	En la medida que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados.
Principio de flexibilidad de los controles	Los controles deben ser flexibles, ya que, si hay fallas o imprevistos, no perderán su eficacia.
Principio de acción	El control solo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que serán corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada.

Figura 3.92. Principios del control según Harold Koontz.

Elementos (proceso de control)

Ya vimos que, el control, responde a la pregunta ¿Cómo se ha hecho? y que se compone de una serie de elementos, mediante los cuales se realiza la acción. A continuación, vamos a ver de manera minuciosa cada uno de ellos.

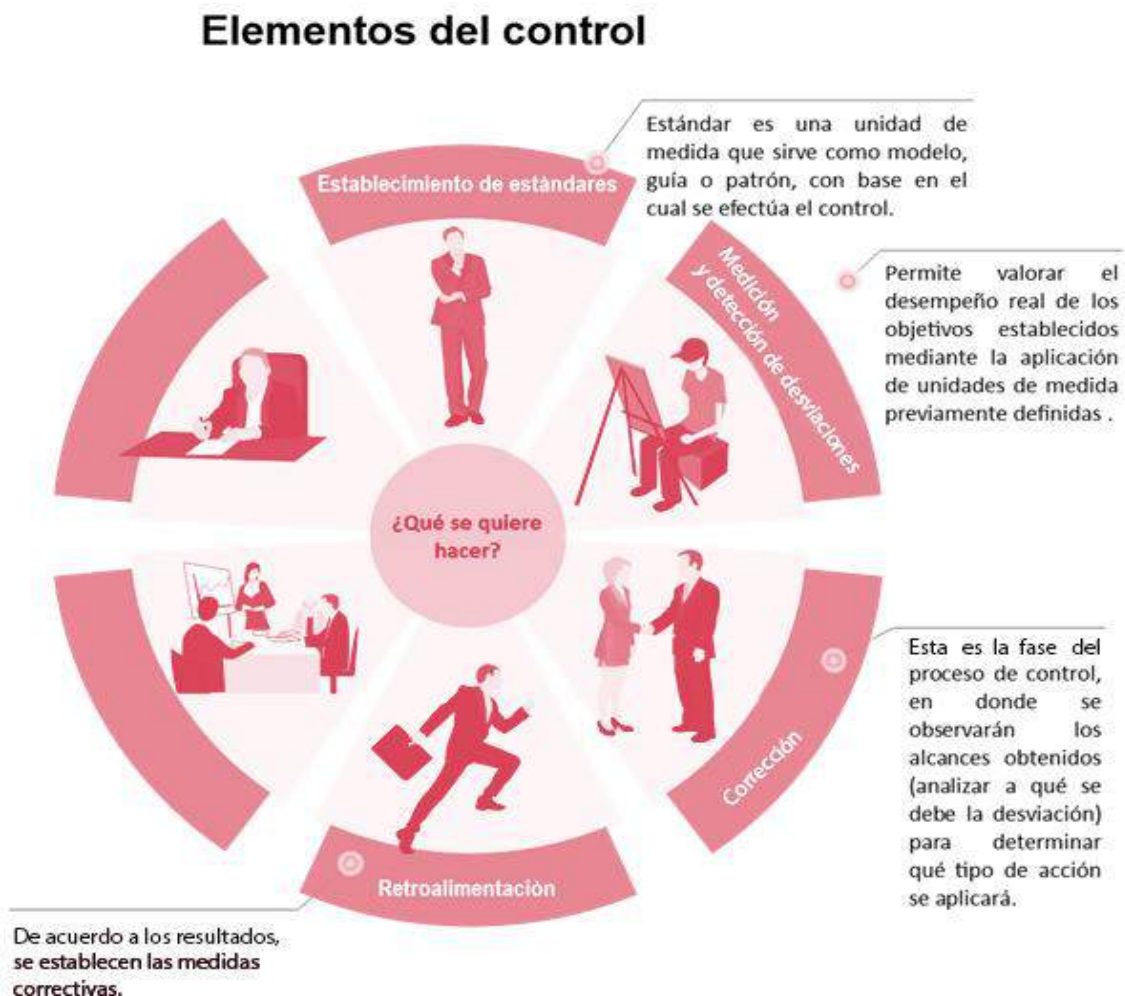


Figura 3.93. Elementos del control.

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

Cuantitativos

- Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.

- Costo. Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.
- Cualitativos.
- Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

El proceso de control se establece de acuerdo con los siguientes pasos o etapas (Rodríguez, 1998, pp. 551-562):

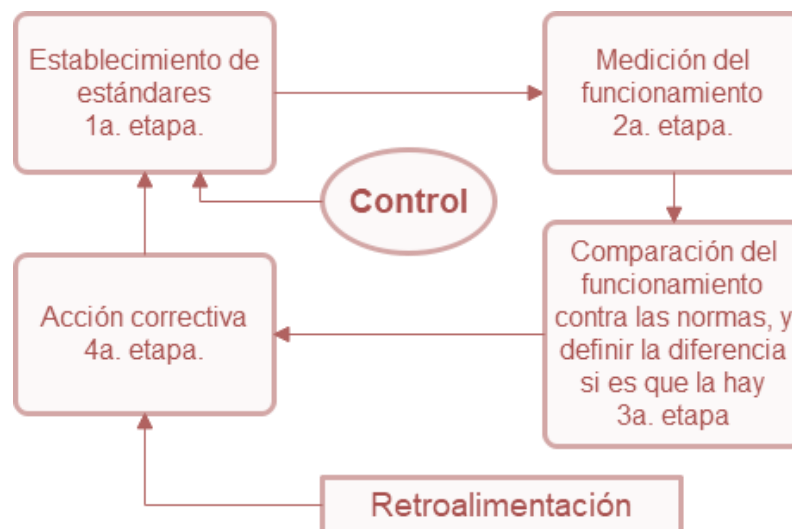


Figura 3.94. Proceso de control de acuerdo con Joaquín Rodríguez y Valencia.

A continuación, se describe cada elemento.

Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control. Para ello tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa. Dentro del control, el concepto de norma es fundamental, por lo que es importante definirlo para una mejor comprensión a lo largo del tema. Asimismo, está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación, si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.

Norma es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Las normas pueden clasificarse así:



Figura 3.95. Clasificación de las normas.

Los tipos de estándares pueden ser:

- Estadísticos.
- Fijados por apreciación.
- Técnicamente elaborados.
- Medición.

Medición y detección de desviaciones

La medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos mediante la aplicación de unidades de medida, previamente definidas, para detectar desviaciones (establecimiento de estándares); se comparan los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidos: si hay correspondencia todo está bajo control. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay alternativas:

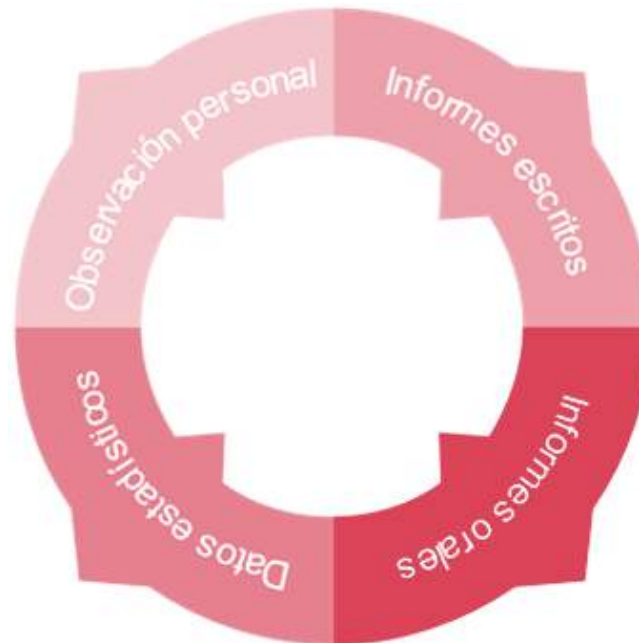


Figura 3.96. Alternativas de medición.

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

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

de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Corrección

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

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

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

Retroalimentación

Para que el ciclo quede cubierto es necesaria la retroalimentación, pues a través de ella se realizarán los ajustes para adecuar las actividades al sistema administrativo global (se informa de los resultados y medidas correctivas que se establecieron). Es muy importante la calidad de la información, pues de ella dependerá la rapidez y grado en que se retroalimente al sistema.

Finalmente, podemos afirmar que, para establecer un sistema de control, es necesario (Münch, 2010, p. 127):

- A. Contar con objetivos y estándares estables.
- B. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- C. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos (se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
- D. Evaluar la efectividad de los controles:

- Eliminar los que no sirven.
- Simplificarlos.
- Combinarlos para perfeccionarlos.

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

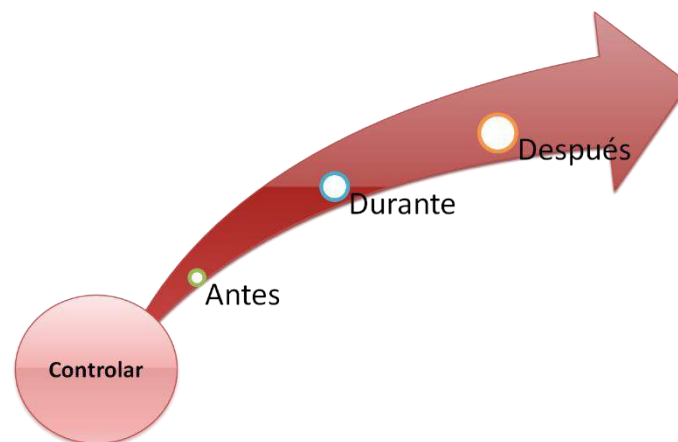


Figura 3.97. Tipos de control.

Control previo (antes)

Para que funcione este tipo de control, se requiere que el encargado de aplicarlo tenga información precisa y oportuna, debido a que el objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad) y a las correcciones. Su utilización no es tan frecuente como debiera y a veces no tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

Control concurrente (durante)

Permite corregir problemas antes que aumenten y no puedan ser controlables, o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.



Control posterior a la retroalimentación (después)

Este tipo de control es el más acostumbrado en toda organización, pero no es óptimo debido a que las correcciones se llevan a cabo después de los hechos. Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema. No obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

Herramientas y técnicas del control

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

Métodos cuantitativos

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

Sistemas de información

- Reportes.
- Archivos (computarizados, mecánicos, expedientes).

Gráficas y diagramas

- Procesos.
- Procedimientos.
- Gráficas de Gantt.

Estudio de métodos

- Tiempos y movimientos.
- Estándares.

Para efectos de este trabajo, solo presentamos los más utilizados en las organizaciones.

**Sistemas de información**

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

Sistema de información administrativa

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

Así, se trabaja a partir de situaciones bien estructuradas que permiten anticipar requerimientos de información; es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva. La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También son necesarios algunos indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos, etcétera. Esta es la clave: establecer indicadores que permitan valorar y, sobre todo, medir cómo va caminando la empresa hacia el logro de los objetivos. Este proceso se ilustra en la siguiente figura.



Figura 3.98. Ejemplo de cómo las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas (Senn, 1992, p. 13).

Para establecer un sistema de información de esta naturaleza, se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información (Kanagusico, Ramírez, Gutiérrez y Arcos, 2005).

Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes:

- De las tasas de rotación de personal.
- Del personal según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- De los niveles que guardan los inventarios.
- De ventas.
- De asistencia.
- De ingresos y egresos.

Para la implementación de un SIG se debe considerar que tener la información oportuna no es contar con la última factura o transacción, va mucho más allá.

Reportes e informes

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

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

Formas

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

Redes

Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad.

Métodos más comunes utilizados por las redes:

- A. PERT. Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.
- B. CPM. Solo emplea una estimación de tiempo.

Investigación de operaciones

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

Gráficas de Gantt

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



RESUMEN DE LA UNIDAD

El proceso administrativo es el conjunto de fases relacionadas entre sí para efectuar la administración. Esta división se hace con fines de estudio, ya que las etapas deben ejecutarse de forma simultánea en mayor o menor grado y no pueden aislarse una de otra. Esta clasificación nos permite analizar y entender la relación del proceso administrativo con las áreas funcionales de la organización, dado que, en gran medida, su productividad y eficiencia dependen de cómo se lleve a cabo. Es decir, para lograr los objetivos planteados, es necesario aplicar correctamente el proceso administrativo en sus etapas esenciales: planeación, organización, dirección y control.

La **planeación** consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se espera realizar y alcanzar en un futuro, a partir de un objetivo fijado de antemano (qué se va a hacer). Aquí se fija un **conjunto de** estrategias (acciones más adecuadas para que una empresa enfrente a la competencia), **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado), **políticas** (guías para orientar la acción) y **objetivos** de una organización (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta).

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito. Con una buena planeación, se **disminuyen errores, riesgos y problemas** que puedan presentarse en las siguientes etapas.

La organización es una estructura formalizada de funciones y puestos creados de antemano, con sus relaciones, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa, por ello responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? Es, entonces, la serie de acciones que deben desempeñarse en un puesto determinado, por un individuo que cubre un perfil



específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. En el caso de las personas, deben realizar tareas comunes, diseñadas lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. Así, cada empleado cumplirá con sus funciones sin perder de vista el objetivo del grupo.

La dirección consiste en **guiar y conducir a los subordinados** al logro de los objetivos. Esta fase tiene como elementos importantes el liderazgo, con sus diferentes modelos; la motivación y sus teorías diversas; la comunicación, vista como proceso, y la toma de decisiones, con su aplicación en las diversas áreas funcionales. Es la **parte humana de la administración**, en tanto considera las características propias de los trabajadores. La organización invierte en la capacitación ya que para lograr sus fines requiere conservar al personal. De esta forma es que responde a la pregunta o afirmación, ver que se haga.

Los elementos más importantes de la dirección son el **liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones**. El primero consiste en propiciar el ambiente adecuado para que los subordinados, a través de su trabajo, puedan satisfacer sus necesidades personales y cumplir los objetivos de la organización. No existe un estilo de liderazgo ideal; se debe ejercer el más conveniente a cada situación. La motivación es el **motor interno** que impulsa a los individuos a realizar determinadas conductas que satisfagan sus necesidades. En este orden, el administrador debe conocer diferentes teorías para motivar a los grupos de trabajo. En lo que respecta a la comunicación, es importante para el funcionamiento de una entidad. Se puede comparar con el **oxígeno**, sin este, no es posible funcionar. A pesar de su importancia y cotidianidad, en ocasiones es difícil ejercerla adecuadamente. Cuando es eficiente, permite conocer los planes, instrucciones, órdenes, informes, reportes, etcétera, de quienes trabajan en una organización. La toma de decisiones consiste en la **elección** entre dos o más alternativas para resolver problemas en forma racional, a través de un proceso sistemático y continuo.



El control, última etapa del proceso administrativo, consiste en **fijar normas de actuación** formuladas en la etapa de la planeación, las cuales, una vez ejecutadas, deben medirse para compararse y determinar si existen diferencias con lo planeado (de ser así, se tomarán medidas correctivas para iniciar nuevamente el proceso). Por ello, es que responde a la pregunta ¿cómo se hizo? El control es primordial en la administración, sin este el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no habrá un mecanismo para corroborar e informar si los hechos corresponden a los objetivos. Cuando no existe, hasta el mejor de los planes se puede desviar, al no haber un parámetro para corregir las fallas detectadas en el proceso. El control también sirve para **enfrentar cambios**: los mercados se transforman, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, etcétera. Esta función ayuda a los gerentes a responder a las amenazas u oportunidades de tales circunstancias porque les permite detectar los cambios que están afectando los productos y servicios de sus organizaciones.

REFERENCIAS

- Barajas, J. (2005). *Introducción a la administración*. Trillas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- De la Mora, M. (2010). *Elementos básicos de Administración*. Trillas.
- Dirección General de Planeación y Programación de la Secretaría de Educación Pública. (2008). *Glosario. Términos utilizados en la Dirección General de Planeación y Programación 2008*.
https://www.snieg.mx/contenidos/acervo_iin/documentacion/metodologia_Rname/glosarios/5_10_C_7_Glosario_Terminos.pdf
- Fernández, J. (1992). *Principios administrativos*. Diana.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva*. México Trillas.
- Franklin, B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. McGraw-Hill.
- Hampton D. (1989). *Administración*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2002a). *Administración, pensamiento, estrategia y Vanguardia*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2002b). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2008). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.
- Kanagusico, D.; Ramírez, M.; Gutiérrez, P. y Arcos, R. (2005). *Apuntes de Informática Básica*. Plan 2005. SUAYED-FCA-UNAM.



- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2014). *Elementos de la administración*. McGraw-Hill.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Reyes, A. (2003). *Administración moderna*. Limusa.
- Ríos, M. (2021). *¿Qué es el modelo de contingencia de Fiedler? Tutorial*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vxuOXVWgz8g>
- Robbins, S. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*. Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2001). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. ECAFSA.
- Senn, J. (1992). *Análisis y diseño de sistemas de información*. McGraw-Hill.
- Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Terry, G. y Franklin, S. (1993). *Principios de administración*. CECSA.
- Torres, H. (2011). *Introducción a la Administración*. Trillas
- Weihrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill.

UNIDAD

4

Principales áreas
funcionales



OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad el alumnado identificará las principales áreas funcionales de la organización y su relación con las funciones administrativas o proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(20 HORAS)

4. Principales áreas funcionales

4.1. Recursos humanos: objetivo y principales subfunciones

4.2. Finanzas: objetivo y principales subfunciones

4.3. Mercadotecnia: objetivo y principales subfunciones

4.4. Operaciones: objetivo y principales subfunciones

INTRODUCCIÓN

Para identificar la importancia y la presencia de áreas específicas de trabajo, es necesario recordar algunos puntos ya estudiados en este documento. En la unidad anterior, en el apartado de la etapa de organización, se mencionaron los elementos básicos para poder integrar una estructura formal (organigrama), lo cual permitirá comprender las funciones y subfunciones de cualquier empresa.

Además, para entender la existencia de las áreas de trabajo en una empresa, es necesario releer las aportaciones más importantes de la teoría clásica, nombradas por Henri Fayol como *cuero de operaciones básicas de la empresa*. Así, Fayol divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos o funciones básicas de la empresa:

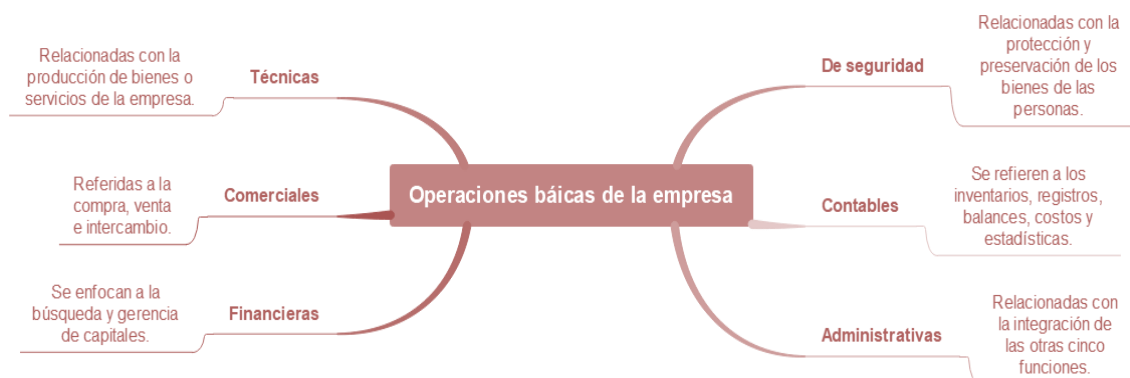


Figura 4.1. Funciones básicas de la empresa.

Si comparamos el tiempo cuando surgió la teoría clásica y el actual, la situación no ha cambiado; las empresas hacen las mismas actividades. La diferencia es que muchas funciones a las que no se les daba importancia, ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad, por ejemplo, la información. Hoy, encontramos áreas de trabajo como las siguientes:

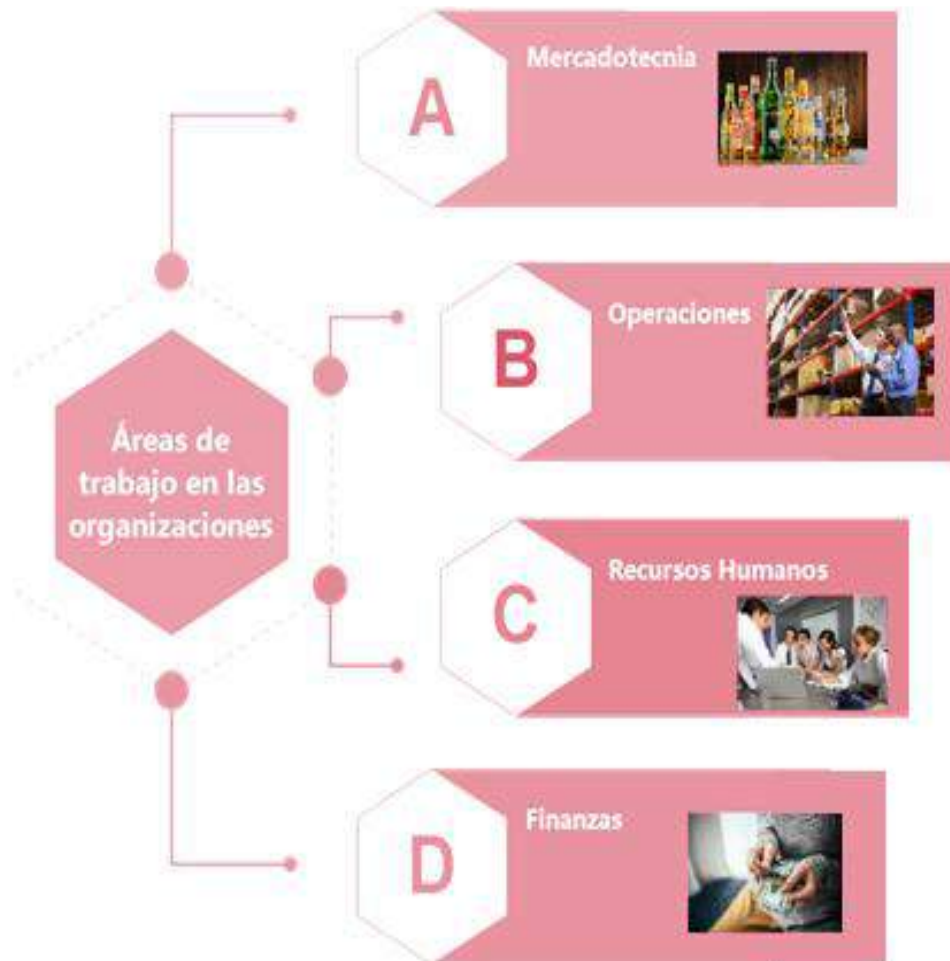


Figura 4.2. Áreas de trabajo en las organizaciones.

Ha habido una gran evolución tanto del conocimiento humano como de la aplicación de la tecnología para solucionar problemas de producción, organización y satisfacción a una sociedad cada vez más demandante; así como de la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización.

En este contexto, la teoría de sistemas ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva; es decir, de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización. Es cierto que alguien se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos son productivos y eficientes en su área de trabajo, pero nadie es independiente. Al planear sus actividades,



cualquier área de trabajo debe pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización; esto es un enfoque sistémico.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio e importancia: todas son de igual valía, todas se consideran clientes internos, a través de ellas se logran los objetivos de la empresa, su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización y delimita funciones y jerarquías, por lo que las funciones están relacionadas, es decir, dependen unas de otras (Münch, 2010, p. 211). Luego, es necesario su análisis para crear un diseño organizacional cada vez más práctico, funcional y productivo, con lo cual evitar errores tan comunes como duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad, entre otras, que llevan a niveles bajos de producción. Asimismo, mientras se definen las debilidades y fortalezas de cada área, se encontrará el camino idóneo para su desarrollo dentro de la organización, pues de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como el actual.

En esta unidad, se analiza cómo deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente. Una forma de hacerlo es dividir el trabajo a partir de la departamentalización. Esta técnica se aplica bajo diferentes criterios que responden a los objetivos de la empresa; en este caso, el criterio a analizar de cada área de trabajo será el funcional, y se ahondará en las subfunciones de cada área. De acuerdo con Münch Galindo (2010, p. 211), un área funcional es un conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento u área de la organización. Para Sergio Hernández y Rodríguez (2008) es el campo de aplicación del conocimiento de la técnica administrativa en las empresas, especializado, en un ramo profesional: producción, finanzas, ventas y recursos humanos.

En cualquier tipo de empresa, comercial, industrial o de servicios, y según los criterios, necesidades y expectativas particulares, pueden existir otras áreas

funcionales, o recibir otra denominación. En todo caso, las áreas funcionales coordinan y sincronizan sus propios departamentos.

En esta unidad, se consideran las siguientes áreas:



Figura 4.3. Áreas funcionales.

4.1. Recursos humanos: objetivo y principales subfunciones

Cualquier análisis que se pretenda hacer de la empresa pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana. Con el estudio del ser humano, la administración y la organización misma dejan atrás su concepto puramente económico y tecnológico. La empresa es un ente vivo, donde hay sentimientos, retos, sinergia y empatía, y se convierte en objeto de estudio de las ciencias sociales.

Todo directivo debe estar consciente que sus colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial.

Algunos empresarios o directivos, con base en sus colaboradores, se han convertido en gigantes; en cambio, algunos se han vuelto enanos por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial. Por ello se dice que una empresa es tan grande como su equipo de colaboradores.



De acuerdo con Münch Galindo (2010, p. 213), en el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia. Tiene como objetivo principal reclutar a los elementos humanos, desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la organización. Los selecciona según las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo, esto se conoce como empleo y abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; así como promociones, transferencias y ascensos.

Se ocupa también del pronóstico e inventario de recursos humanos y de la rotación de puestos y personal; así como de la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva de los empleados, el adecuado manejo de las relaciones laborales, otorgamiento de servicios, prestaciones, y cuidado de las personas e instalaciones, por lo que el factor humano puede analizarse desde diferentes interrogantes:

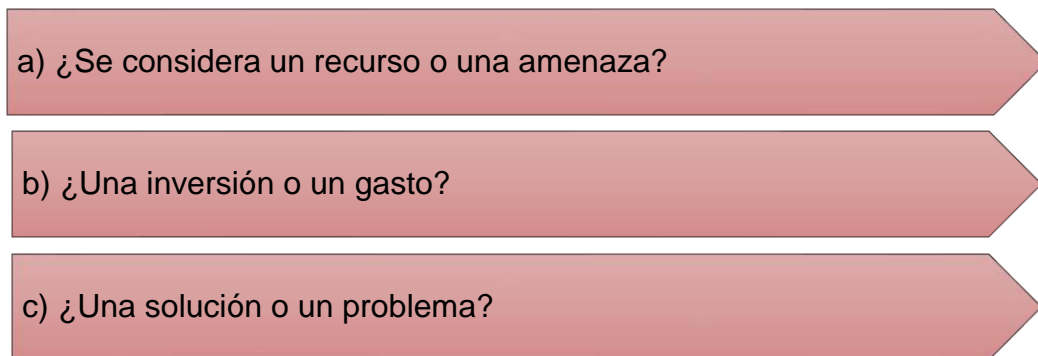


Figura 4.4. Análisis del factor humano.

De cualquier forma, es innegable que este componente puede ser causa de prosperidad o debacle en una empresa. En este sentido, es oportuna una frase de Peter Drucker: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente” (citado en Sánchez, 2006). Por eso, un buen directivo debe contar con cuatro grandes habilidades en el campo de los recursos humanos:



Figura 4.5. Habilidades del directivo de recursos humanos.

El concepto de “recursos” aplicado al personal puede parecer degradante, puesto que un recurso se explota y cuando no sirve se desecha. Sin embargo, esto no sucede con el empleado, a quien, por el contrario, se analiza para integrarlo de acuerdo con sus habilidades y perfil a un puesto adecuado; se le capacita constantemente para que se desarrolle, y se le guarda celosamente. En consecuencia, es un factor, más que un recurso.

El área de recursos humanos tiene diferentes denominaciones en las instituciones, pero de manera general se le conoce como el área de personal.

¿Qué es el área de personal?

Según Fernando Arias Galicia y Adalberto Ríos Szalay (1980), es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”.

Objetivo

Arias (1980, p. 160) menciona los principales objetivos de cada departamento, así como las subfunciones pertenecientes a los distintos departamentos del área de personal.



Figura 4.6. Principales objetivos del área de recursos humanos.



Subfunciones del área de recursos humanos

Tomando como base el pensamiento sistémico, tenemos que las funciones genéricas están identificadas en un sistema mayor, que para este caso llamaremos *dirección* del área de recursos humanos, y las subfunciones de esta área estarán identificadas dentro de un conjunto de subsistemas menores, llamados *departamentos*, que componen esta estructura general.

Para Münch Galindo (2010, 213), estas subfunciones son referidas a reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, servicios y prestaciones, planeación y evaluación. Sergio Hernández y Rodríguez las divide en Administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, búsqueda y mantenimiento del talento y capital humano y planeación, organización y control del factor humano. Lo cierto es que el número de departamentos y su nombre varían según el tamaño y capacidades de la empresa.

Para efectos de este trabajo, nos referiremos a las siguientes, donde mencionaremos las subfunciones más comunes del área de recursos humanos de una empresa, según los planteamientos de Arias Galicia (1980, pp. 161-166). Se consideran las subfunciones de acuerdo con los departamentos enunciados a continuación.

- 1) Empleo.
- 2) Administración de sueldos y salarios.
- 3) Relaciones laborales.
- 4) Servicios al personal.
- 5) Planeación de recursos humanos.

Empleo

En este departamento se tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos humanos.

Subfunciones correspondientes:

- **Reclutamiento.** Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles. Dicho proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Así, se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales para el reclutamiento, pues dan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.
- **Selección.** Selección. Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.
- **Contratación.** Se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de este.
- **Introducción e integración.** Consiste en proporcionar a los empleados nueva información básica sobre la empresa: actitudes, normas valores.
- **Capacitación.** Proceso para enseñar a los empleados las habilidades básicas para desempeñar correctamente el puesto: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación, evaluación y seguimiento.
- **Desarrollo.** Preparación de un empleado para ejercer sus responsabilidades en un futuro, independientemente de las que ya desempeña, así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia de este.

Administración de sueldos y salarios (sistemas de remuneración y pagos)

Su responsabilidad es que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones laborales de cada puesto.

Subfunciones correspondientes:

- **Política salarial, análisis y valuación de puestos.** La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.
- **Prestaciones sociales.** Son ayudas que tratan de ofrecer protección a la ciudadanía y, en muchas ocasiones, corren a cargo del empleador: vacaciones, el finiquito o prima de servicios, los intereses de cesantía, así como otra serie de prestaciones que el empleador entrega al empleado como si de una prestación social se tratase.
- **Calificación de méritos.** Evalúa mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto; es decir, lleva a cabo una calificación de méritos, además de ofrecer incentivos monetarios extras o adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- **Remuneración y vacaciones.** Es el derecho que tiene un trabajador a tomar vacaciones y que esos días le sea pagado su salario íntegro.
- **Nómina.** Se refiere al registro financiero de los salarios, bonificaciones y deducciones de sus empleados, es decir, indica la cantidad de dinero pagada a los empleados por el trabajo realizado.
- **Control de asistencia.** Lleva a cabo el control de asistencia, establece horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sean justos para los empleados y la organización.

Relaciones laborales

Es el departamento que tiene como principal responsabilidad lograr que tanto las relaciones existentes entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.



Subfunciones correspondientes:

- **Comunicación.** Tiene como objetivo difundir información dentro de la misma empresa, o hacia sus clientes, proveedores y la sociedad que lo rodea si la empresa cuenta con una página web.
- **Contratos colectivos.** El término contrato colectivo se usa para designar un contrato de negociación entre dos partes, y finalmente una tercera parte, como puede ser el gobierno, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos.
- **Disciplina.** Se busca establecer un código de conducta organizacional. En caso de incurrir en faltas, se deberán aplicar medidas de disciplina previamente establecidas por el departamento de relaciones laborales.

Servicios al personal

Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.



Subfunciones correspondientes:

- **Actividades recreativas.** Desarrollar programas de esparcimiento o instalaciones para su esparcimiento.
- **Seguridad.** Desarrollar, mantener instalaciones, procedimientos para prevenir accidentes de trabajo, así como enfermedades profesionales. Difundir medidas de higiene y seguridad extensivas al hogar y la comunidad.
- **Prestaciones.** Tener métodos precautorios adecuados para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Planeación de Recursos Humanos

Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes necesidades de programas de capacitación y desarrollo.



Subfunciones correspondientes:

- **Inventario de recursos humanos.** Se emplea un sistema de información que integre toda la información de cada empleado en la empresa.
- **Rotación.** Periodo en el que los empleados permanezcan en determinado puesto, área o en la empresa, por lo que es necesario reemplazarlos.
- **Auditoría de personal.** Análisis de todas las políticas y prácticas referentes al personal, con la finalidad de conocer qué tan eficientes son.

4.2. Finanzas: Objetivo y principales subfunciones

El área financiera se encarga de obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa, buscando el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal, con una visión a futuro. Es de vital importancia esta labor, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero.

Esta área, además, se encarga de la obtención de fondos y suministro del capital para disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan actuar debidamente.



La condición real y la relevancia del área de finanzas dependen en gran parte del tamaño de una compañía. En empresas pequeñas, la lleva a cabo el departamento de contabilidad. Pero a medida que crece la organización, es necesario crear un departamento de finanzas especializado: una unidad orgánica autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un vicepresidente o director de finanzas.

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa, que se mide por el precio de sus acciones. La estructura financiera, entonces, consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos.

La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permite determinar las relaciones entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento y juzgar si la estructura financiera está equilibrada. Así, las actividades del

administrador financiero pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la organización.

Objetivos

Principales objetivos del área de finanzas:



Figura 4.7. Principales objetivos del área de finanzas.

Subfunciones del área de finanzas

Mencionaremos las subfunciones más comunes.

Lourdes Münch (2010, p. 219), divide las subfunciones de la siguiente forma: Contraloría, contabilidad general y costos, tesorería-inversiones, crédito y cobranzas, planeación financiera, cuentas por pagar, impuestos. Para efectos de este trabajo, las actividades de esta área funcional las englobaremos en dos.

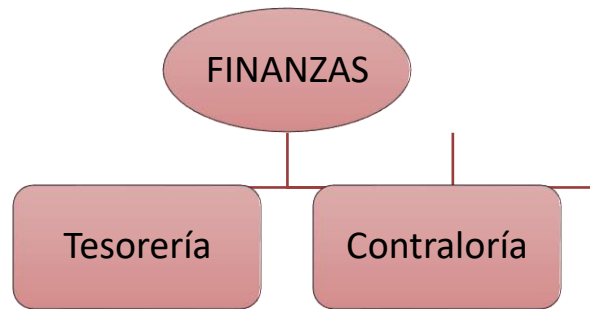


Figura 4.8. División del área de finanzas.

Es posible dividir el área de finanzas en dos departamentos: tesorería y contraloría.

Tesorería

Se ocupa del financiamiento a través de una planeación financiera: establece relaciones financieras con instituciones de crédito y maneja adecuadamente el recurso financiero por medio de la tesorería, obtención e inversión de recursos. El tesorero se encarga de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital y maneja la cartera de inversiones.

Subfunciones correspondientes:

- **Obtención de recursos.** Consiste en el establecimiento de programas para la obtención de capital.
- **Relaciones financieras.** Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos; es decir, guarda relaciones con los bancos, asimismo, mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.
- **Crédito y cobranzas.** Se encarga de controlar el crédito y la cobranza de las cuentas en favor de la compañía. Es el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas la cual desarrolla cuatro actividades básicas: aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de estos, controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma, recuperar cuentas incontrolables, mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de créditos y la gestión de las cobranzas (Münch, 2010, p. 221).
- **Inversiones.** Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía.



- **Presupuestos.** El presupuesto se refiere a realizar un cálculo anticipado del costo de una obra o servicio (gastos e ingresos para un determinado tiempo).

Contraloría

Control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoría interna e impuestos. Este departamento tiene como objetivo custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa y de llevar un control de estos. Asimismo, el de mantener los sistemas de información adecuados para el correcto control de los activos y de las operaciones.

Subfunciones correspondientes:

- **Planeación financiera.** Aquí se lleva a cabo la planeación para el control. Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados. Los presupuestos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tiempo que abarquen. De acuerdo con su campo de aplicación como pueden ser: presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de compras, presupuesto de flujo de efectivo, presupuesto de caja, presupuesto de tesorería, presupuesto de inversiones.
- **Contabilidad.** Es el registro detallado de operaciones que tienen un efecto económico en la empresa. En este departamento se llevan a cabo diversas actividades: nómina, administración de impuestos, informes al gobierno, protección de los activos de la empresa, información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera.

1.3. Mercadotecnia: objetivo y principales subfunciones

El área de mercadotecnia es encargada comercializar los productos y servicios que caracterizan a la empresa, para hacerlo exitosamente sus responsables deben tener un amplio conocimiento del mercado, la competencia y las tendencias futuras de usuarios y consumidores.

Con este propósito, las actividades que realiza son investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas.



La mercadotecnia se puede definir como el conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de procesos de intercambio y logística.

Objetivos

Objetivos del área de Mercadotecnia



Figura 4.9. Principales objetivos del área de mercadotecnia.

Subfunciones del área de Mercadotecnia

Mencionaremos las subfunciones más comunes.

Lourdes Münch Galindo (2010, 227, p.227), comenta que el proceso de administración de mercadotecnia es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente. Asimismo, comenta que las actividades que se desempeñan en el área de mercadotecnia son la investigación de mercados, la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, producto, precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas. Para facilitar su comprensión, cada etapa se estudia por separado; sin embargo, en la práctica, estas se llevan a cabo de manera simultánea. De esta forma, para lograr el éxito en el producto o servicio, se requiere del aprovechamiento de la

tecnología y los avances de los medios de comunicación, así como de la utilización de toda una gama de estrategias que permitan una mayor penetración en la mente del consumidor, mediante la mezcla de mercadotecnia que incluye las 4P, producto, precio, plaza y promoción, y que puede definirse como la combinación de elementos del proceso mercadológico de acuerdo con las características específicas del entorno y de la población. Por su parte, Sergio Hernández y Rodríguez (2008, p. 274) comenta que la función de Mercadotecnia es el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, encaminadas hacia el logro de las metas de ventas de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, con el fin de lograr su fidelidad.

Para efectos de este trabajo, las dividiremos de la siguiente manera.

Investigación de mercados



Este departamento tiene como objetivo obtener información de todas las variables que intervienen en la decisión de la compra, por lo que implica saber quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado, mayores serán las posibilidades de éxito. La principal responsabilidad de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información que va a servir a la gerencia para tomar decisiones a partir de planes y objetivos. Es importante advertir hasta qué punto hay posibilidades de éxito económico para una empresa en el mercado al cual se dirige. En este orden, se dice que los gastos de investigación son una inversión para el futuro.

Subfunciones correspondientes:

- **Investigación motivacional.** Sobre el comportamiento del consumidor.
- **Análisis de mercados.** Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.

- **Análisis del producto.** Examinar los requerimientos dados por el consumidor del producto, como envase, etiqueta, empaque o marca.

Las subfunciones anteriores, se llevan a cabo a través de segmentación, nichos y políticas de precios, mercados potenciales, análisis de la competencia y auditorías de calidad en el servicio. De acuerdo con Lourdes Münch Galindo (2010), esta subfunción (investigación de mercados) debe llevarse a cabo mediante una serie de etapas como son: determinar el problema, definir objetivos, delimitación de la población, esquema de muestreo y determinación del tamaño de la muestra, diseño de los instrumentos, cuestionario piloto, cuestionario definitivo, tabulación y análisis e informe de resultados.

Planeación y desarrollo del producto

Este departamento tiene como objetivo evaluar las diferentes opciones de comercialización. De acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos productos tienen como responsabilidad preparar, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, mercado o competencia.

Un producto es el conjunto de atributos y cualidades tangibles, tales como presentación, empaque, diseño, contenido; e intangibles, como marca, imagen, ciclo de vida y prestigio (Münch, 2010, p. 229). De esta forma, crear un producto o servicio pensado para satisfacer una necesidad debe incluir la planeación, diseño, introducción y desarrollo de este.

Subfunciones correspondientes:

- **Estudio de mercado.** En esta etapa, se recaba información necesaria sobre el panorama del mercado a investigar: tendencias, hábitos, comportamientos, etc.
- **Propuesta de productos.** Se trata de concebir nuevas propuestas del equipo de trabajo, según las tendencias y necesidades de los consumidores en el mercado.

- **Medición.** Una vez que se tiene la propuesta, el área de finanzas evalúa el potencial de la propuesta de comercialización y publicidad. También determina y analiza los costos de producción, precios y retorno de inversión.

Diseño del producto y precio

Este departamento tiene como objetivo diseñar, producir y establecer un precio al producto. Debido a los factores del mercado, es que se fija el precio, las áreas de finanzas y producción se encargan de calcular los costos, las inversiones y utilidades.

Se trata de diseñar el producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. En este sentido, es importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás y asignarle un precio justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.



Subfunciones correspondientes:

- **Producción.** Examinar los requerimientos dados por el consumidor del producto, como envase, etiqueta, empaque o marca y producir el producto. Esto es a través de la elaboración de prototipos y la realización de pruebas de mercado para evaluar la aceptación del producto.
- **Comercialización.** Establecer a través de una estrategia de mercadotecnia (marketing) cómo se va a ofrecer el producto. Se consideran las campañas publicitarias y su promoción. La marca es de gran importancia, pues esta es la que identifica a la empresa.

Canales de distribución

Este departamento tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con las políticas y métodos definidos. Establece las bases para que el producto pueda llegar del fabricante



al consumidor (los intercambios se pueden dar a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle). Asimismo, debe elaborar los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

Subfunciones correspondientes

- **Puntos de venta.** Se refiere a un espacio físico o virtual, donde una empresa busca establecer un contacto con aquellos clientes que se consideran potenciales.
- **Distribuidores.** Se refiere a los intermediarios que representan un puente entre el producto y el detallista.
- **Concesionarios.** Es un local comercial en el que se anuncia y vende una marca de producto. De igual forma, pueden realizarse actividades complementarias, por ello, el concesionario puede ser de la misma marca o bien una franquicia.
- **Franquicias.** Es un sistema de ventas de productos o servicios en un establecimiento de un propietario que trabaja bajo ciertas condiciones establecidas (de actuar y económicas) por el dueño de la marca o la empresa que otorga la franquicia.

Publicidad

Tiene como objetivo influir en grupos de población considerados a los cuales va dirigido el producto y que pueden tener cierta preferencia por ese producto. Su labor principal es realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren las necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, TV, cine, revistas, exteriores, etcétera). Para Lourdes Münch Galindo (2010, p. 230) la publicidad es toda forma de comunicación pública e impersonal cuyo propósito es influir en las percepciones y en el comportamiento del consumidor para inducir en la decisión de compra.



Subfunciones correspondientes. Más que subfunciones, las actividades que se llevan a cabo son:

- Hacer presente al producto de manera permanente en la mente del consumidor: prensa, televisión, radio, periódico, espectaculares, revistas, etc. Se trata pues, mostrar a los consumidores todas las bondades del producto.

Promoción



Da a conocer el producto al consumidor y lo persuade para adquirirlo. Promoción que se hace a través de los medios de comunicación masiva y en folletos, regalos, muestras, etcétera. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos; mantener siempre el contacto activo empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear y estimular y sostener la imagen de la empresa, así como sus productos para facilitar el desarrollo de una actividad de ventas productiva. Según Lourdes Münch Galindo (2010), la promoción incluye una serie de técnicas para estimular la preferencia del consumidor.

Subfunciones correspondientes:

- Inducir las ventas a través de técnicas como regalo de muestras, regalos, degustaciones, etc.

Ventas

Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores. Lourdes Münch Galindo (2010) comenta que en esta etapa se busca convencer y negociar con el cliente a través del trabajo profesional de personas llamados vendedores.



Subfunciones correspondientes:

- Crear cartera de clientes.
- Proporcionar información al cliente.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Crear un clima de lealtad y confianza.
- Cerrar la venta.

Retroalimentación

Asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. En este punto, se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.



Reparto

Tiene como responsabilidades llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final; organizar los embalajes, así como el despacho de acuerdo con los pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

En conjunto, todas las subfunciones proporcionan el método necesario para realizar una mezcla adecuada de mercadotecnia, a partir de los pasos concretos (plaza, precio, promoción y producto propiamente dicho). Una compañía está irremediablemente condenada al fracaso si no hace una planeación de mercadotecnia; si no cumple con su cometido mercadológico, no vende, y si no vende no hay forma de autofinanciarse para continuar con sus actividades



empresariales, como adquirir materias primas, nuevas contrataciones de empleados, atraer mayor capital y fabricar más productos que satisfagan otras necesidades.

4.4. Operaciones: objetivo y principales subfunciones

El área de operaciones (también conocida como producción) se encauza a la transformación de la materia prima en producto terminado, el cual, en algunos casos, puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria, equipo, instalaciones, materia prima, materiales y herramientas. Cabe destacar que durante esta transformación se persigue el objetivo de brindarle a un producto o servicio un valor añadido que pueda ser percibido por el cliente final.



El área de operaciones es preponderantemente necesaria en empresas orientadas a la manufactura de productos y de servicios. El nombre original de esta área fue Administración de la producción y nació desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor, se quedó inmutable hasta que las empresas de servicios reclamarían su importancia y la relevancia de su “producción” no manufacturera para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente. Por ello, más tarde apareció el concepto Administración de operaciones.

Existen algunos departamentos vitales en esta área, como el técnico, que suele identificarse como un departamento de ingeniería en cualquiera de sus múltiples ramas o especialidades. Cuando la organización produce servicios, también gran parte de estos requieren de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición del departamento técnico que mejore los procesos y procedimientos de trabajo. Aunque es cierto que en algunas instituciones como las deportivas, artísticas, sociales, etcétera, el departamento técnico se identifica con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Definir el área de operaciones, o mejor dicho la administración de operaciones, es algo complejo si queremos ser justos con toda la extensión de sus funciones ya que incorpora gran cantidad de tareas diversas e interdependientes. *Producir* es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero esto es solo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de operaciones.

La función productiva de una organización se interrelaciona a partir de tres interrogantes (Velázquez, 1980, pp. 31-33): *qué, cómo y para quién producir*. La tecnología actual no piensa en máquinas sueltas, sino en sistemas productivos.



¿Qué producir? Esta pregunta es la consecuencia indirecta y el resultado final del proceso que, a partir de los grandes descubrimientos tecnológicos y las aplicaciones industriales que de ellos se derivan, nos han hecho penetrar en una era de producción masiva.

El *qué producir* forma parte central del renglón de nuestra misión como empresa. Elaborar productos a la vanguardia de nuestra rama, que satisfagan realmente una necesidad en la sociedad, por ejemplo, antibióticos o alimentos con alto contenido nutricional o simplemente ofrecer productos que no sirvan para nada, pero que nos reditúen ganancias.

¿Cómo producir? Es una pregunta que remite a una diversificación compleja de tecnologías integradas para desarrollar un sistema de producción, a una planeación a veces complicada y al tiempo concreta de los programas de producción, sin olvidar los lineamientos económicos y administrativos. Todo eso exige equipo, material, recursos humanos, mano de obra, tiempos de producción, ingeniería de métodos, la determinación de costos y el establecimiento de normas de control adecuadas.

Asimismo, el *cómo producir* nos lleva a conformar cuadros humanos capaces y de alto nivel dispuestos a motivar a otros con su ejemplo, gente que trabaje con el deseo incesante de crear.



¿Para quién producir? Es la pregunta base para la investigación y el reconocimiento de ideas convenientes para las posibilidades de la empresa y las necesidades del mercado. Este renglón se relaciona directamente con el plan mercadológico de la empresa,

donde se plantea quiénes serán los consumidores finales, dónde se localizan, etcétera.

Objetivos

Figura 4.10. Objetivos principales del área de producción.

Subfunciones del área de operaciones

Mencionaremos las subfunciones más comunes.

Para comprender el trabajo de producción de una empresa manufacturera es necesario dividirla en sus principales departamentos, aunque esta división es arbitraria, nos servirá para identificar las responsabilidades de cada uno.

Ingeniería del producto

La ingeniería se define como el desarrollo y aplicación del conocimiento científico y tecnológico a la actividad humana y profesional para satisfacer las necesidades de la sociedad en los aspectos físicos, económicos, humanos, culturales, etcétera

Esta tarea requiere de las siguientes acciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio, medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.

Subfunciones correspondientes:

- **Diseño del producto.** Se toman en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes.
- **Pruebas de ingeniería.** Comprobar que el producto cumple con el objetivo para el cual fue elaborado.
- **Asistencia a mercadotecnia.** Para que pueda realizar un plan de mercadotecnia adecuado, tomando en cuenta las características del producto.

Ingeniería de la planta



Se refiere al diseño, aprobación, instalación, supervisión, operación, mantenimiento, control y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto o la prestación de un servicio. También tiene como tareas el mejoramiento, modernización, seguridad y protección de las instalaciones físicas y del equipo utilizado para elaborar un producto o proporcionar un servicio.

Subfunciones correspondientes:

- **Diseño de instalaciones y sus especificaciones.** Determinación de cómo los activos tangibles de la empresa ayudarán a la misma a que logre sus objetivos de producción.
- **Mantenimiento y control del equipo.** Se refiere a brindarle un mantenimiento y actualización al equipo que se emplee en operaciones con el fin de que se cuente con equipos en óptimas condiciones.

Ingeniería industrial



La Ingeniería industrial, es una rama del estudio de la ingeniería que sirve para diseñar y mejorar las instalaciones de los sistemas que están integrados por bienes materiales, maquinaria y recursos humanos. Se vale de las ciencias como las matemáticas, la física y las sociales.

Subfunciones correspondientes:

- **Estudio de métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta.** Analizar por medio de diferentes técnicas, y usando la maquinaria al alcance, establecer metas de producción óptima.
- **Medidas de trabajo.** Se refiere a la medición del tiempo en relación con la mano de obra; es decir, emplear estándares sobre el número de unidades producidas y la cantidad de trabajo que requirió cada una de ellas.
- **Distribución física de la planta.** Con base en estudios, se determina el lugar idóneo para cada elemento involucrado en el proceso de producción con objeto de ser más eficientes y eficaces.

Planeación y control de la producción

En esta etapa, lo que se realiza es la sistematización de métodos que se utilizan para activar la cadena productiva. Previo a ello, se lleva a cabo un análisis de los materiales, la maquinaria, los recursos humanos y la capacidad de fabricación.



Subfunciones correspondientes:

- **Programación.** Tiene como objetivo el describir todos los recursos requeridos en el proceso de fabricación de un producto o la prestación de un servicio.
- **Informes de avances de la producción.** Realizar los informes sobre los avances de la producción, como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
- **Estándares.** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares para respetar las especificaciones de calidad, lotes de producción, stocks, mínimos y máximos, de materiales en almacén.

Abastecimientos

Consiste en proporcionar insumos a una persona o población para cubrir necesidades tales como alimentos, medicinas, etc. En este caso, se trata de los consumidores. Tratándose de la empresa, se busca abastecer a la empresa con



suministros de alta calidad y a un bajo precio elementos o insumos que se requieren para elaborar, desarrollar y vender el producto o servicio. La organización solicita todo tipo de insumos para trabajar que intervienen de forma directa o indirecta en el producto o servicio

Subfunciones correspondientes:

- **Información sobre materiales y compras.** Se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos, predecir el abastecimiento, la demanda, el precio de los principales artículos comprados, el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.
- **Tráfico.** Tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión, así como aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga, descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.
- **Embarque.** Seleccionar unidades de transporte adecuadas para el manejo de los artículos.
- **Recepción.** Tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan, de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.
- **Compras.** Se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesiten para la realización de sus objetivos, con base en la clase y cantidad fijadas por los programas de producción, por el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento que requiere materiales. Tiene también como responsabilidades la venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.
- **Control de inventarios.** Se mantienen en orden los registros de partes, materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario, antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además, tiene la responsabilidad de controlar los materiales ajenos a producción, como herramientas prescindibles y artículos de oficina, mantenimiento, reparación y operación.
- **Almacén.** Esta subfunción controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

Fabricación

Este departamento se encarga del proceso de transformación para la obtención de un bien o servicio.



Subfunciones correspondientes:

- **Manufacturas.** Se encarga de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles.

Control de calidad



Este departamento fija los límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que están siendo cumplidas.

Subfunciones correspondientes:

- **Métodos de control.** Determina formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos, partes o subensambles.
- **Medidas de control.** Mantener la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.
- **Inspección y pruebas.** Conducir el análisis y medidas de control, rechazar productos con defectos, recomendar la detención de producción de procesos defectuosos.
- **Departamentos de quejas de clientes.** Investigar y reportar la responsabilidad en manufacturas de productos defectuosos (según el cliente) y tomar medidas correctivas.
- **Recuperaciones.** Determinar métodos económicos para utilizar artículos defectuosos u obsoletos, para recuperar al menos parcialmente su costo.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Todas las empresas están organizadas en por lo menos cuatro áreas funcionales para que los recursos sean utilizados de manera racional y eficiente. Un área funcional se integra de un grupo de actividades similares u homogéneas, llamadas también *departamentos*, que están en relación directa con las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) con el fin de lograr sus objetivos. La efectividad de una empresa no depende del éxito de una sola área funcional, sino de la correcta coordinación y sincronización entre todas, además de las funciones básicas de la administración.



Las áreas funcionales de la organización son recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y operaciones. Sin embargo, su denominación y número dependen de las necesidades, objetivos y tamaño de la empresa, entre otros criterios.

Recursos humanos. Se responsabiliza de la integración del factor humano en la organización, desde su reclutamiento hasta su desarrollo. Entre sus principales subfunciones, tenemos: reclutamiento y selección del personal adecuado para desempeñar las funciones de la organización, contratación, inducción, capacitación, desarrollo.

Finanzas. Se encarga del control y manejo de los recursos económicos y financieros de toda la empresa, lo que incluye la obtención de recursos internos y externos, así como su correcta aplicación. Principales subfunciones: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos, etcétera.



Mercadotecnia. Canaliza los bienes y servicios desde que se tiene el producto hasta que llega al consumidor final. Entre sus subfunciones, están la investigación de mercados, presupuesto de mercadeo, distribución y venta de productos, determinación del precio de los artículos, publicidad y promoción.

Operaciones. Se encarga de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales subfunciones, están el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, almacenamiento de materias primas, productos en proceso, productos terminados y control de calidad. En específico, tiene a su cargo la ingeniería del producto, diseño, pruebas de ingeniería, ingeniería de la planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, fabricación, etcétera.

Es importante reiterar que estas áreas deben estar unidas para que se cumplan los objetivos de la empresa, la falta de comunicación o cumplimiento en alguna de estas afectará a toda la organización.



REFERENCIAS

Arias, F. (1980). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas.

Hernández, S. (2008). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.

Sánchez, A. (enero-junio, 2006). J. Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2), pp. 69-89, Universidad El Bosque Bogotá, Colombia.

Velázquez, G. (1980). *Administración de los sistemas de producción*. Limusa.

UNIDAD

5

Introducción
al pensamiento
estratégico



OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad el alumnado reconocerá la importancia del pensamiento estratégico para garantizar la ventaja competitiva de una organización.

TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

5. Introducción al pensamiento estratégico

5.1. Importancia

5.2. Características del pensamiento estratégico



INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico es el estado mental efectivo de los administradores para que una organización cumpla con su visión y misión, a partir de lo cual logren una presencia en el mercado a largo plazo, he ahí su importancia, no solo ser parte de un mercado, sino tener un lugar predominante en la línea de la competencia. Para ello, las estrategias a seguir son básicas y sin duda la estrategia de diferenciación es un pilar importante en esta tarea de liderazgo empresarial. Las estrategias son lineamientos generales que surgen después de un estudio exhaustivo del medio ambiente organizacional, una de las herramientas para detectar la situación del medioambiente organizacional de una empresa es el FODA, siglas que identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que experimenta la empresa en un momento dado.


La estrategia posibilita construir el escenario futuro que generamos con la planeación. Diseñar el futuro es de vital importancia para las organizaciones, por lo cual deben definir qué pretenden y, en función de eso, determinar un conjunto de líneas de acción (estrategias) que faciliten alcanzar lo que se desea a largo plazo.

Por último, detectar y analizar las características de un pensamiento estratégico nos permite crear un perfil idóneo para nuestros altos ejecutivos, recordemos que siempre necesita una empresa un CEO para planear más allá del futuro inmediato.



Importancia

- **Concepto del pensamiento estratégico.** La acción de pensar, actuar y vislumbrar de manera racional y con visión a futuro. Conforma tanto habilidades o aptitudes como actitudes.
- **Importancia.** El pensamiento estratégico toma su mayor importancia en la previsión de escenarios turbulentos, sin duda pensar y administrar para el futuro de toda empresa es el objetivo de una planeación estratégica, pero dentro de este contexto hay que considerar la turbulencia o dinámica de los escenarios actuales y a futuro.



Características del pensamiento estratégico

- **Características del pensamiento estratégico.** Estas características son entendidas a partir de un análisis cualitativo del individuo llamado estratega. La principal característica de este tipo de pensamiento es que nace a partir de un proceso interno del individuo y va reproduciendo a lo largo de su carrera ciertas actitudes y habilidades adquiridas en las organizaciones, tales como la proactividad, la objetividad, reflexión, análisis, creatividad, enfoque paradigmático, etcétera. Cabe destacar que externamente el pensamiento estratégico exige desenvolverse en una dirección organizacional a puertas abiertas, flexible, innovadora y abierta a la crítica y sugerencias de toda la comunidad que labora en ella.

5.1. Importancia

¿Por qué algunas empresas triunfan mientras otras fracasan? Es la pregunta que se han hecho en el medio empresarial desde el nacimiento de estas organizaciones triunfadoras, vamos a partir de esta inquietud para desarrollar los contenidos de esta unidad.

La respuesta a esta interrogante de los negocios, sin duda alguna, es que las empresas triunfantes que siguen presentes a lo largo de los tiempos deben su éxito a una práctica muy especial: son dirigidas bajo una administración con un pensamiento estratégico. Por lo tanto, el primer concepto a estudiar en este apartado será la estrategia, mismo que a lo largo de este texto se convertirá en el principal protagonista o centro de estudio.

Para empezar, recordemos y repasemos la unidad tres de esta asignatura en donde abordamos la herramienta más importante e integral de la profesión de la administración, nos referimos al proceso administrativo. En su primera etapa llamada planeación encontramos el marco de origen del pensamiento estratégico, es decir, la estrategia como un acorazado de la planeación.

Antes de entrar de lleno al análisis e importancia del pensamiento estratégico, vamos a iniciar nuestro estudio con el concepto de estrategia.

La estrategia es considerada como la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto en el proceso estratégico (Luna, 2010, p. 16). De igual manera, el autor resalta su importancia ya que son los medios, líneas de acción y pensar que determinan cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo.

Con esto inferimos que no basta con contar con los recursos y medios para lograr lo que nos proponemos, sino que es importante trabajar con una línea congruente a largo plazo, esta línea es la estrategia y debe basarse en la descripción de la empresa, así como en la visión y misión de la misma, sin olvidar los objetivos y valores, con ello realizar una valoración de los escenarios internos con los que cuenta, así como los externos a que se debe de enfrentar. Su importancia no termina hasta que genere un verdadero liderazgo estratégico que integre una cultura empresarial de mejora continua.

Encontramos diversos tipos de estrategias según la jerarquía en que se presentan en el mundo de los negocios globalizados (Luna, 2010, p 16, 17), de ello desprendemos entonces:

Estrategias corporativas. Son aquellas que encontramos en diferentes ámbitos empresariales en el mundo.

Estrategias de negocios. Estas estrategias están presentes en las compañías que solo tienen una línea de negocios específica y su objetivo es obtener una fuerte posición competitiva a largo plazo.

Estrategia funcional. Este tipo de estrategias son formuladas en el interior de la estructura de la empresa, cada área funcional (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y operaciones) tienen el objetivo de conducir eficientemente sus procesos.

Ahora bien ¿qué debemos entender por pensamiento estratégico?, bueno, pues después de analizar los párrafos anteriores, el pensamiento estratégico es entonces

La acción de pensar, actuar y vislumbrar de manera racional y con visión a futuro

La siguiente pregunta que nos hacemos con respecto al pensamiento estratégico sería ¿el pensamiento estratégico es una habilidad o una actitud?, para responder a esta inquietud, recuerda que en la primera unidad de esta asignatura vimos tanto las funciones como los roles del administrador y con ello pudimos estructurar el perfil idóneo de un administrador (cognitivo, actitudes y aptitudes) para las organizaciones actuales. Pues bien, el pensamiento estratégico conforma tanto habilidades o aptitudes como actitudes. Cuando nos referimos a las habilidades, consideramos al pensamiento estratégico como esa capacidad de planear a largo plazo maximizando el uso y desempeño de nuestros recursos (acción a corto plazo) para la garantía de nuestros objetivos (característica que veremos en la segunda parte de esta unidad). Fortaleciendo este rubro de habilidades, el pensamiento estratégico agudiza la fortaleza analítica, así como destrezas de formación y planeación de equipos especializados de trabajo.

El pensamiento estratégico es un tema del deber ser (actitudes) para los gerentes y directivos de las organizaciones, ya que debemos de creer que, si los administradores no le toman la importancia que merece, entonces condenan a sus organizaciones al decrecimiento y, en el mejor de los casos, en el futuro mantendrán a la empresa a duras penas en el mercado, pero por tiempo limitado y sin obtener resultados espectaculares. Un ejemplo de resultados espectaculares es llevar a la empresa a escenarios idóneos para obtener una mayor penetración de mercado y, por supuesto, lograr la ventaja competitiva en los escenarios económicos.

El pensamiento estratégico torna su mayor importancia en la previsión de escenarios turbulentos, sin duda, pensar y administrar para el futuro de toda

empresa es el objetivo de una planeación estratégica, pero dentro de este contexto hay que considerar la turbulencia o dinámica de los escenarios actuales y a futuro. Para poder entender estas turbulencias, debemos primero conocer las tendencias que se presentan en el ambiente externo organizacional, por ello es imprescindible considerar las siguientes tendencias (Martínez, 1985, p. 25).

- a) Cambios cualitativos y discontinuos. En este rubro se consideran a los aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Son rubros cada vez más incongruentes con las experiencias del pasado.
- b) Incremento en la velocidad del cambio. Hoy en día todo es efímero, las tendencias de moda son solo un suspiro y el marketing de los productos generan necesidades muy específicas en un *target* de consumidores reales y potenciales. Los productos funcionan mejor, satisfacen en alto grado las expectativas del consumidor, pero están hechos para durar poco, ya que tan pronto salen al mercado, las empresas ya están generando su sucesor.
- c) Mayor dependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones. La dependencia a que hace alusión este apartado no se refiere a una necesidad de protección, subordinación o sumisión, no, por el contrario, se hace referencia a la necesidad de crear interconexión entre las empresas del mercado local y/o globalizado, ya que hoy en día la competencia es feroz en todos los sectores, por ello es importante encontrar la comunicación correcta con el fin de crear las estrategias adecuadas de integración entre empresas u organizaciones. A manera de ejemplo tenemos la estrategia del *Joint Venture*. El *join venture* lo debemos entender como la práctica de unión que se forma con dos o más sociedades con el objetivo de realizar un negocio distinto al que llevan por separado. Si de origen son empresas con giros distintos, también deben de ser complementarios. Por ejemplo, un contratista del giro de la construcción puede unirse con una empresa gigante de materiales para remodelación y accesorios del hogar y formar un negocio de bienes y raíces. Sus beneficios se mostrarán al generar mayor competitividad, minimizarán riesgos, se aprovecharán las sinergias de las compañías, compartirán los mismos objetivos, facilitarán la entrada a nuevos mercados, uniendo capitales tendrán menos dificultades para conseguir financiación y, sobre todo, ambas empresas compartirán tecnología, experiencias y conocimiento.

Este tipo de tendencias son las que van dictando nuevas tecnologías administrativas en el pensamiento estratégico, conforme se examinan los sucesos diarios, nos damos cuenta de que el nivel de turbulencias que afectan a nuestros escenarios internos, y más aún a los externos, se van incrementando constantemente. En muchas ocasiones estas turbulencias no permiten identificar oportunamente los eventos que afectan a la empresa, ya que en el momento se presentan incertidumbres, peligros y riesgos. Por ello la importancia del fortalecimiento del pensamiento estratégico, ya que con ello tenemos de manera calculada las interpretaciones **del medio ambiente organizacional interno y externo**.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con sus ambientes, de igual manera el ambiente funciona como un campo dinámico de fuerzas que interactúan provocando cambios y ejerciendo influencias directas e indirectas sobre las organizaciones (Chiavenato, 1999).

A lo largo del desarrollo que llevamos en esta unidad, hemos aterrizado la importancia del medio ambiente organizacional para un eficiente ejercicio del pensamiento estratégico, este análisis no lleva a un diagnóstico que conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que, originadas al exterior de la empresa, pueden afectarla de manera positiva (oportunidades) o negativa (riesgos o amenazas). Se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras.

Para ilustrar lo anterior e identificar las amenazas y oportunidades con las que se puede encontrar una organización, nos daremos la tarea de generar una lista, en la siguiente figura 5.1, de los factores considerados en este rubro.



Figura 5.1. Factores a considerar en el análisis del medio ambiente externo organizacional.



Cada uno de estos factores los definiremos a continuación.

- **Tecnológicos.** Relacionado con la tecnología avanzada, como Internet, apoyo sistemático por computadoras, investigaciones, etcétera.
- **Económicos.** Son indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índice de desempleo, índice de precio al consumidor.
- **Políticos.** Se refieren a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como a los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización (leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización). Es muy importante consultar análisis políticos de periódicos.
- **Social.** Se refiere a los valores, creencias y representaciones de la comunidad al que va dirigido el producto.
 - a) Población económicamente activa.
 - b) **Población económicamente activa femenina y masculina.**
 - c) **Ingresos de la población.**
 - d) **Nivel escolar de la población.**
 - e) **Organizaciones (número).**
 - f) **Familia extensa y nuclear.**
 - g) **Preocupación por el ambiente.**

En el proceso del análisis del medio ambiente organizacional, tanto interno como externo, se hace uso de variadas herramientas, una de ellas, que utilizarás a lo largo de tus investigaciones posteriores y en todas las áreas de estudio profesional administrativo, es sin duda la del FODA. Esta herramienta hace alusión al estudio y análisis de cuatro elementos esenciales del medio ambiente organizacional:

F ortalezas

O portunidades

D ebilidades

A menazas

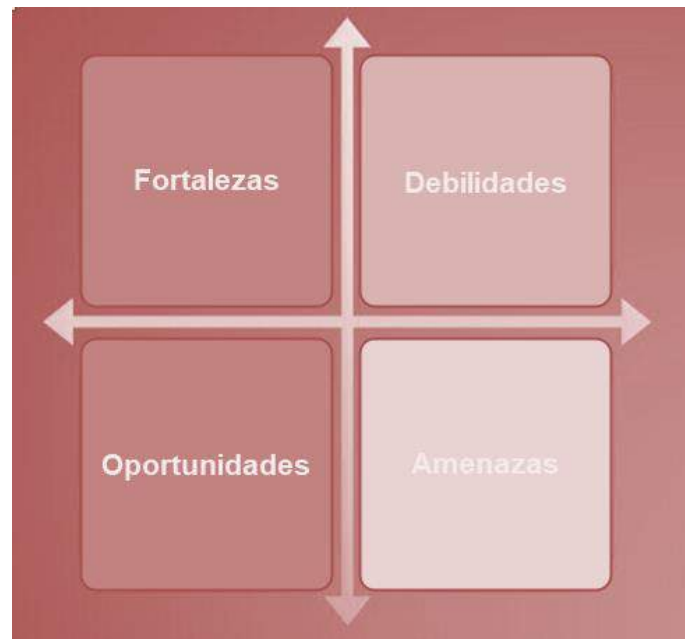


Figura 5.2. Matriz FODA

Por lo tanto, el acrónimo FODA engloba los cuatro elementos principales (Corona, 2001, p. 63). **El medio ambiente interno** de una empresa se describe mediante sus debilidades y fortalezas. Las debilidades describen las limitaciones potenciales que posee una organización con respecto de sí misma y sus competidores. Significa que la empresa tiene una capacidad o conocimiento que se posee abajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las fortalezas, por el contrario, son aquellos factores potenciales que hacen a la organización más competitiva que sus directos competidores. Es alguna capacidad o conocimiento superior al promedio y que utilizarlo significa producir mejores resultados.

Para analizar el medio ambiente externo de una empresa, tal vez más turbulento y complejo, se usan dos elementos que permiten estudiar este factor: oportunidades y amenazas.



Las oportunidades son factores futuros que permitirán a una organización mejorar su posición competitiva. Significa estudiar las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, ecológicas y legales, así como cualquier hecho que podría beneficiar significativamente a una empresa en el futuro cercano.

Las amenazas, por el contrario, son todos aquellos factores futuros que reducen la posición competitiva de la compañía. En otras palabras, son todas aquellas tendencias (incluyendo todas las formuladas ya para las oportunidades), así como todos los hechos potencialmente dañinos para la posición competitiva futura de la empresa.

A manera de resumen de los puntos anteriores podemos plantear que la incorporación del pensamiento estratégico en las organizaciones es una necesidad; las operaciones rutinarias no son suficientes para enfrentar un medio ambiente organizacional cada vez más agresivo en todos sus niveles.

Esta incorporación del pensamiento estratégico busca **garantizar altos grados de ventaja competitiva** en la organización, para lograrlo es necesario fortalecer las condiciones internas, esto implica el compromiso de toda la comunidad de la organización. Como siguiente punto vamos a analizar lo que es la ventaja competitiva, producto mismo de la aplicación del pensamiento estratégico.

Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva, según su creador Michael Porter, es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, está basado en tres diferentes estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho (Porter, 1982). De ellas tal vez la principal sea la diferenciación, es decir buscar la manera en cómo destacar ante un giro económico, sobresalir en el mercado con un producto o servicio que, aunque sea encontrado en todos los rincones, sea completamente diferente, no similar, esta diferencia está presente ya sea por el proceso, por los insumos que uso, por su presentación o por todas las



anteriores. Si mi producto y/o servicio es bueno, pero igual que los demás, no tendré ventaja competitiva, solo tendré una ventaja comparativa.

La ventaja competitiva basada en la diferenciación no es una solución creada en el escritorio o en una junta laboral, puede tomar varios años para definirla bien y la idea no es ser mejor mundialmente, sino ser mejor en el círculo de nuestra competencia. Por ejemplo, si abrimos una boutique de ropa exclusiva, podemos tomar la estrategia de viajar a países donde son insignes de la moda, digamos Italia, Francia o España, entre otros, y cerrar tratos de exclusividad, es decir, vamos a traer diseños y marcas de lujo que la gente no se va a encontrar en ninguna parte del mundo con el fin de ofrecer un plus de exclusividad al cliente. Además del trato muy personal a los clientes, que va a ser de primer mundo, donde se les ofrecerán bocadillos y copa de vino selecto; así como poner gran énfasis en la postventa, es decir, en el mantenimiento de clientes a través de la comunicación formal e informal. Para ello la empresa puede crear un sistema automático de felicitar a los clientes en el día de su cumpleaños y enviar una revista mensual gratuita con lo último en exclusividad de sus modelos de vestir. De esta forma se crea una cultura bajo su marca.

La segunda estrategia en importancia es la de liderazgo en costos. Esta estrategia exige a la empresa consolidarse como el productor de más bajo costo en su círculo industrial de competidores, por supuesto sin sacrificar ni el más mínimo ápice de calidad, de tal manera que pueda asegurar el éxito de su ventaja competitiva. La idea no es ser el más barato, debe tener un valor de diferenciación que satisfaga una necesidad del mercado. Por otro lado, el objetivo de trabajar en esta estrategia no obliga a la empresa a crear una guerra de precios más bajos con la competencia, ya que esto sería en detrimento para la empresa y la competencia, porque entonces, de manera inconsciente, se va creando un mercado acostumbrado a las ofertas y promociones del producto. En el seno de este pensamiento estratégico está la formación y fortalecimiento de economías de escala, esta estrategia es la forma más común de alcanzar el liderazgo en costos. Recordemos que una economía de escala se logra

maximizando la producción, reduciendo los costos gracias a un incremento del volumen de forma que cada unidad producida llegue a tener un costo muy bajo.

Por último, el pensamiento estratégico debe considerar la tercera estrategia de la ventaja competitiva, esta se denomina estrategia de enfoque o nicho. Esta consiste en ser mejor en un segmento o segmentos de mercado, actualmente llamado nichos.

Veamos en la siguiente figura las tres estrategias de la ventaja competitiva de Michael Porter.



Figura 5.3. Estrategias que conforman una ventaja competitiva. Fuente: (Porter, 1982).

Las ventajas competitivas tienen ciertas características que las hacen especiales: son superiores a la competencia, sostenibles en el tiempo, entendidas por el personal, aplicables a situaciones y áreas variadas, y están relacionadas directamente a la razón de ser de la organización.

5.2. Características del pensamiento estratégico

El tema anterior (5.1) nos da la pauta para poder extraer toda una serie de características que identifican al pensamiento estratégico. Para ofrecernos un panorama general del pensamiento estratégico, analicemos la siguiente figura.

Pensamiento operativo tradicional	Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en variables controlables. • Considera a los factores que la afectan como estables. • Pocas partes interesadas y aisladas. • Considera los productos “permanentes”. • Identifica solo a los competidores de productos similares. • Contempla que el cambio es interno y dado por las organizaciones. • Hay poco imprevisto que afecte el manejo de las organizaciones. • Confía en la continuidad de los bienes, servicios y en la práctica comercial. • La segmentación de mercado la realiza únicamente por el nivel de ingresos al consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • No solo considera las variables controlables, sino que tiene la capacidad de responder a aquellas variables que no se pueden controlar, provenientes del exterior de la organización. • Toma en cuenta lo social, económico, y todos los elementos de su entorno. • Se redefine debido a que el mercado y las operaciones son cambiantes. • Se ocupa de la imagen corporativa, producto de los diversos receptores de información. • Busca un posicionamiento en sus productos o servicios, que son transitorios y cambiantes. • Considera el potencial de todos (clientes, proveedores y competencia directa) como competidores. • Tiene en cuenta que los cambios vienen del exterior y hay que responder ante ellos. • Está pendiente de lo que puede afectar el manejo de las organizaciones para poder tomarlas como oportunidades o prevenir las amenazas. • Toma en cuenta que los cambios pueden ocurrir de manera discontinua. • Realiza la segmentación con base en la dinámica de población, tal como el estilo de vida, comportamientos, etcétera.

Figura 5.4. Adaptado de *Planeación estratégica creativa*, Martínez Villegas (1985).

Esta tabla nos da una idea clara de los cambios, instrumentos y variables que juegan en un cambio de estafeta del administrador con visión interna (operativo tradicional) al administrador estratega. Cada uno de los rubros que hace mención esta tabla generan grandes temas de estudio, que no son motivo de esta asignatura y mucho menos de la presente unidad, pero que indudablemente nos dan una idea del gran abismo que separa administrar internamente un área operacional, en contraste con administrar a la organización de forma estratégica en medio de un torbellino de escenarios externos.

La base de las características del pensamiento estratégico está en el análisis cualitativo de las mismas, a continuación, vamos a desarrollar algunas características innatas que identifican al pensamiento estratégico.

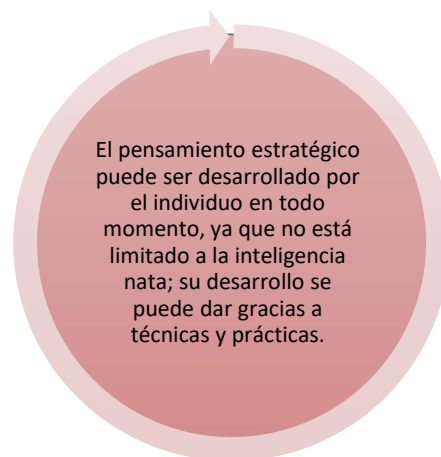


Figura 5.5. Pensamiento estratégico.

La primera característica es que el pensamiento estratégico es el resultado de un proceso interno del individuo (estratega), el cual se forja con ciertas características naturales y habilidades adquiridas en una organización y cuyas acciones favorecerán el futuro el éxito de la organización. Estas acciones, recordemos, son las estrategias.

Como siguiente característica y aunada a la primera, el pensamiento estratégico parte de esa capacidad del pensamiento personal, e implica la aplicación de un juicio basado en toda la experiencia y, por supuesto, en todos los conocimientos que hemos acopiado a lo largo de toda la vida para tomar decisiones a largo plazo.

Aunada a las anteriores está la imaginación creativa, que da como resultado una manera particular de pensar. Asimismo, el pensamiento estratégico requiere de un enfoque analítico, es decir, la capacidad de razonar.

Además del factor de creatividad y la habilidad de análisis y razonamiento, existen otros factores internos que nos permiten identificar e impulsar, dentro de las organizaciones, el pensamiento estratégico; esto lo podemos ilustrar con la siguiente imagen.

Elementos del pensamiento estratégico





Figura 5.6. Elementos para el pensamiento estratégico.

De manera general, podemos destacar algunos aspectos de los factores referidos en la figura 5.5:

1. *Reflexión*: Las decisiones tomadas para un escenario estratégico no se pueden tomar a la ligera, sino que son un proceso concienzudo, sin llegar a la pérdida de tiempo.
2. *Enfoque sistémico*: Permite a la persona considerar cada elemento a su alrededor y que, si alguno de estos se ve afectado, al igual se verán afectados los otros, con mayor o menor impacto.
3. *Ser realista*: Es parte de la objetividad con que el estratega debe trabajar, es decir, centrarse en el objeto de estudio a fondo.
4. *Cuestionar*: El estratega es un recipiente de preguntas sin fondo, siempre observando, cuestionando y buscando nuevas formas y caminos a seguir. Pregunta constantemente dónde se encuentra, a dónde se quiere ir, qué se tiene o qué se necesita.
5. *Proactividad*: El comenzar a propiciar que las situaciones favorables se susciten aminora la situación de incertidumbre.
6. *Romper paradigmas*: Se debe contar con una mente abierta que no se auto prohíba ir más allá de los límites preestablecidos.



7. *Creatividad*: Nuevas formas y dimensiones en la solución de un evento.
8. *Información*: A diario se alimenta de datos, encuestas, noticias, conocimientos nuevos que nutren sus decisiones laborales diarias.
9. *Análisis*: No sólo es tener la información, sino saber discernir entre aquella que es cierta y aquella desfavorable.

La capacidad y motivación interna del estratega no bastan como fundamento del pensamiento estratégico en las organizaciones, también es importante y vital que las organizaciones aporten su granito de arena, convirtiéndose en ambiente propicio para el desarrollo de estrategias, ¿cómo?, pues recordemos algunos de los estilos de dirección básicos para este caso.

Los estrategas deben desenvolverse en una dirección de puertas abiertas, flexible pero segura, con niveles de comunicación integral, una dirección dispuesta diario a la innovación, la creatividad y aceptar la crítica y sugerencias de toda la comunidad que labora en ella. La institución debe promover la cultura organizacional de forma que se comprenda a la empresa como parte de la vida de los trabajadores y, por ende, se generará el compromiso con ella; la responsabilidad social, la sustentabilidad y el compromiso con los trabajadores será un soporte importante para que la gerencia se convierta en una plataforma idónea hacia el pensamiento estratégico.

Así como en los párrafos anteriores mencionamos elementos o factores internos como características que se dan en los procesos individuales dentro pensamiento estratégico, también hay factores externos que promueven y permiten un eficiente ejercicio en el plano estratégico.

Estos factores comienzan desde la generación de una visión por parte de la organización hasta el desarrollo de aspectos como ventajas competitivas y acciones de sustentabilidad en los escenarios en que se desenvuelve la organización.

A continuación, mencionaremos algunos de estos factores o elementos externos.



Figura 5.7. Factores externos promotores para el ejercicio estratégico de la organización.

Visión


Es uno de los recursos básicos y primarios con los que comienza el pensamiento estratégico y una de las características naturales de un estratega. La visión nos invita a un ejercicio mucho más allá de la observación, de mirar en tiempo y espacio un evento; escapa a una mayor profundidad y traza un conjunto de conceptos abstractos e idealizados que se encuentran en nuestro intelecto. Es el recorrido mental que uno hace para pasar de la situación que se vive a la que se desea; implica no solo definir con claridad lo que uno quiere, sino también analizar y concretar las acciones que, con mayor probabilidad de éxito, nos lleven al resultado deseado.

Ventaja competitiva

La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas y determina las características de las actividades que contribuyen a su desempeño. Por esto se deben buscar estrategias competitivas que nos permitan desempeñarnos por lo menos a la par de la competencia y jugar un papel importante en el sector al que pertenecen. Cuando una empresa sobresale de otra es porque existen aspectos que la diferencian y le dan las ventajas sobre la otra.

Una ventaja competitiva se refiere a algo, una característica o atributo muy particular de la empresa que la haga diferente de la competencia, es decir, que le permite colocarse en una posición relativamente superior a la competencia. De esta forma, las ventajas competitivas tienen ciertas características que las hacen especiales, tales como ser superiores a la competencia, sostenibles en el tiempo, entendidas por el personal, aplicables a situaciones y áreas variadas y estar íntimamente relacionadas a la razón de ser de la organización.

Tecnología

La tecnología es considerada uno de los principales alicientes en la dinámica de cualquier sociedad; son procesos que permiten comprender y desarrollar modelos complejos organizacionales. En las grandes urbes es imprescindible el uso de la tecnología para conformar equipos humanos de estrategia. El trabajo colaborativo en las empresas se considera cada vez más una práctica rutinaria gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Los

estrategas actuales no conciben un pensamiento estratégico fuera de este ambiente de comunicaciones. Internet permite generar estrategias de publicidad, crear modelos complejos de inversiones y estrategias de administración financiera y fiscal a través de los recursos del Sistema de Administración Tributaria (SAT), etcétera.

Entorno



El análisis del entorno organizacional es uno de los primeros pasos a seguir en el proceso de administración estratégica. Es el principio y fin de una administración estratégica. El entorno organizacional está descrito tanto en el

ámbito interno como en el externo, permite detectar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de una organización. En él observamos cada una de las necesidades de la empresa, así como las oportunidades que podemos abordar cotidianamente o en el futuro de la organización.

El entorno interno se refiere a todo lo que posee una empresa y está constituido por sus recursos tangibles e intangibles, aquellos que pueden ser cuantificados: recursos financieros, humanos, físicos, reputación, tecnología, habilidades humanas, etcétera. Y el externo es el conjunto de variables externas a la organización, pero que la influyen directa o indirectamente, incluye el contexto económico, tecnológico, sociocultural y político-legal.

El entorno influye en la toma de decisiones, es origen y promotor del pensamiento estratégico, así como un indicador fiel y rutinario de nuestras operaciones.

Sustentabilidad

El pensamiento estratégico está ligado a los recursos naturales, económicos, sociales, etcétera, y estos cada vez escasean más, ya sea porque la población crece desmesuradamente o porque se agotan de manera natural. En nuestra geografía hay recursos, como el agua, con insuficiente inversión pública y privada para lograr rendimientos adecuados, lo cual, junto con la pérdida de ecosistemas, falta de equidad y desarrollo en las zonas rurales, se traduce en poca producción agrícola y ganadera, así como en escasa generación de mano de obra calificada. Esta creciente falta de recursos, a diario y en todo el planeta, va siendo cada vez más un reto para el pensamiento estratégico.



Otros

Los factores anteriores se destacan en la formulación y procesos de un pensamiento estratégico. Pero hay muchos otros que juegan un papel importante en estos procesos; por ejemplo, los conceptos de calidad, ética organizacional, responsabilidad social, organizaciones internacionales, entre otros, que, en conjunto, influyen en la toma de decisiones y los procesos estratégicos de una organización.

El pensamiento estratégico se puede considerar hoy en día de la siguiente manera:

- * Una visión sustentable, ya que aprovecha los recursos limitados de una organización, previendo las necesidades futuras de las nuevas generaciones.
- * Un conjunto de acciones para obtener y mantener ventajas competitivas en los mercados locales y globales.
- * Un análisis constante sobre el medioambiente externo organizacional, con el fin de estar al día en cuanto a los cambios que se presenten en la sociedad y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- * Un estado mental permanente por parte de la dirección, promovedor de actitudes y aptitudes que proyecten las aspiraciones de la organización a largo plazo.

Figura 5.8 Pensamiento estratégico.

RESUMEN DE LA UNIDAD



El pensamiento estratégico se concibe como una actitud del administrador ante la necesidad de ser más creativo cada día, por ello se le exige trabajar a las empresas con puertas y mentes abiertas hacia los escenarios que rodean a las organizaciones; solamente de esa manera podrán ser más asertivas en

las decisiones a tomar. En esta unidad para entender el trabajo del estratega fue imperante resaltar la mecánica del trabajo estratégico de la administración versus el operativo.

Con ello, percibimos que el pensamiento estratégico, a diferencia del operativo, trabaja con información, tendencias económicas, sociales y políticas que en cierta forma afectarán a corto y largo plazo a las organizaciones. He aquí una de las importancias fundamentales del pensamiento estratégico: prever escenarios, ya sea para evitar grandes pérdidas o aprovechar grandes oportunidades.

El pensamiento estratégico presenta dentro de sus características, factores internos y externos. Entre los primeros, están la creatividad, objetividad, enfoque sistémico, reflexión, etcétera. Y entre los segundos, tecnología, visión, ventaja competitiva, sustentabilidad, ética, etcétera.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (1999). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw-Hill.
- Corona F. (2001). *Estrategia. El camino en la proyección del pensamiento empresarial*. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados.
- Hernández, F., Flandes, J. y Rodas, C. (2016). *Apunte digital Plan 2012 Administración Estratégica*. FCA-UNAM.
- Luna, G. (2010). *Administración Estratégica*. Grupo editorial Patria.
- Martínez, F. (1985). *Planeación estratégica creativa*. PAC.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.

UNIDAD

6

Perspectivas
que inciden en las
Organizaciones

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad, el alumnado identificará la importancia de reflexionar sobre perspectivas que inciden en las organizaciones para garantizar un comportamiento incluyente, comprometido con las futuras generaciones y con responsabilidad social y ética.

TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

Perspectivas que inciden en las organizaciones

6.1. Los derechos humanos

6.2. La perspectiva de género

6.3. La ética y el código de ética del profesional en administración

6.4. La responsabilidad social

6.5. La sostenibilidad

6.6. La globalización

INTRODUCCIÓN

En esta unidad, abordaremos diversos temas que te permitirán comprender aspectos sociales que inciden en las organizaciones. Como primer aspecto tenemos los Derechos humanos, este tema es fundamental porque los individuos simplemente por ser personas tenemos derechos que se deben respetar en todo ámbito, pero desde luego en las organizaciones. La perspectiva de género es importante porque las estrategias y políticas de la organización deben contemplar la perspectiva y equidad de género para evitar cualquier forma de violencia de género. La ética es el eje rector del comportamiento de los individuos y las organizaciones deben conducirse con ética dentro y fuera. La responsabilidad social de las organizaciones debe manifestarse en el uso de los recursos, en su responsabilidad con el medio ambiente, en sus programas solidarios con las comunidades, por dar unos ejemplos. Finalmente, dos grandes temas como son la sostenibilidad y la globalización que deben contemplarse con una perspectiva responsable.



Figura 6.1. Temas de la unidad.

6.1. Los Derechos humanos

Cuando pensamos en los Derechos humanos una de las primeras ideas que nos atraviesa por la mente es que tienen que ver con las garantías individuales. En sí, podríamos decir que son inherentes a la concepción misma de ser humano.



Elaboración propia con la aplicación pixtón.

Los Derechos humanos (se pueden abreviar con las siglas DDHH) responden a la idea de que todo ser humano tiene derechos solo por ser individuo, independientemente de la nacionalidad, género, origen étnico o nacional, color, religión, idioma o cualquier otra condición.

La Organización de las Naciones Unidas en 1948 adoptó la Declaración Universal de los Derechos humanos, la cual se considera el primer documento oficial que considera estos derechos. Además de la Declaración Universal de los Derechos humanos existen dos pactos: el Internacional de los Derechos

Civiles y el Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en su conjunto estos tres documentos componen la Carta Internacional de los Derechos humanos (ONU, 2021).

Los Derechos humanos tienen su base en principios muy claros:



Figura 6.2. Principios de los Derechos Humanos.

Esto es, su carácter *universal* parte del supuesto que toda persona tiene este derecho; es *inalienable* **porque no se pierde bajo ninguna circunstancia.**

Los siguientes principios se pueden comprender juntos, ya que los derechos son *indivisibles* e *interdependientes*, porque se ven afectados mutuamente, al vulnerarse un derecho se vulneran varios, por ejemplo, si a una persona se le impide trabajar no solo se viola ese derecho en sí mismo (el derecho al trabajo), sino que también se vulneran sus derechos a la vida, a la igualdad, a la libertad, a la propiedad, a la alimentación, de acceso a la cultura, etc. Por ello son indivisibles e interdependientes, porque no se puede elegir entre unos y otros, no hay uno que sea más o menos importante que otro, es un conjunto que va de la mano.

Finalmente, los principios de *equitativo* y no *discriminatorio* se pueden entender al analizar el primer artículo de la Declaración Universal de los Derechos humanos puesto que nos dice que todas las personas nacemos libres e iguales en derechos y **no** se debe de discriminar para garantizar la igualdad.



Elaboración propia con la aplicación pixtón.

Como se ha descrito la Declaración Universal de los Derechos Humanos es el documento oficial donde se plasman los 30 derechos humanos, veamos cuáles son:

DERECHO A SER LIBRES E IGUALES	DERECHO A SER LIBRES DE DISCRIMINACIÓN	DERECHO A LA VIDA	DERECHO A SER LIBRES DE ESCLAVITUD	DERECHO A SER LIBRES DE TORTURA
DERECHO A LA IGUALDAD ANTE LA LEY	DERECHO A LA REPARACIÓN	DERECHO A SER LIBRES A LA DETENCIÓN ARBITRARIA	DERECHO A UN JUICIO JUSTO	DERECHO A LA PRESUNCIÓN DE INOCENCIA Y CRÍMENES INTERNACIONALES
DERECHO A LA PRIVACIDAD	DERECHO A LA LIBERTAD DE MOVIMIENTO	DERECHO AL ASILO	DERECHO A LA NACIONALIDAD	DERECHO AL MATRIMONIO Y A FORMAR UNA FAMILIA
DERECHO A LA RELIGIÓN	DERECHO A LA LIBERTAD DE OPINIÓN Y EXPRESIÓN	DERECHO A LA LIBERTAD DE REUNIÓN Y ASOCIACIÓN	DERECHO A LA DEMOCRACIA	DERECHO A LA SEGURIDAD SOCIAL
DERECHO AL TRABAJO	DERECHO AL DESCANSO Y AL TIEMPO LIBRE	DERECHO AL NIVEL DE VIDA ADECUADO	DERECHO A LA EDUCACIÓN	DERECHO A LA VIDA CULTURAL, ARTÍSTICA Y CIENTÍFICA
DERECHO A SER RECONOCIDO COMO PERSONA ANTE LA LEY	DERECHO A REALIZAR DEBERES A LA COMUNIDAD	DERECHO A QUE LOS DERECHOS SEAN INALIENABLES	DERECHO A LA PROPIEDAD	DERECHO A UN MUNDO LIBRE Y JUSTO

Figura 6.3. Los treinta derechos humanos. Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En las organizaciones por lo tanto se tiene que garantizar los derechos humanos a través del establecimiento de la visión y la misión, estableciendo estrategias, políticas y procedimientos en donde los derechos humanos estén presentes. Esto hará que la organización cumpla con sus objetivos sin olvidar que las personas que las integran son fundamentales para el logro de los objetivos.

6.2 La perspectiva de género

La perspectiva de género es un enfoque teórico y político que nos permite describir, comprender y analizar la relaciones entre mujeres y hombres.



Lo primero que tenemos que saber es que existe una diferencia entre género y sexo. Como sabemos, el ser humano es biopsicosocial y, por lo tanto, al referirnos a género estamos hablando de una construcción social donde se determinan estereotipos femeninos y masculinos. Esta construcción social y cultural determina formas de comportamiento, así como define las acciones productivas y reproductivas para el ser humano, según seamos hombres o mujeres. Desde el punto de vista de Lagarde “la perspectiva de género tiene como uno de sus fines contribuir a la construcción subjetiva y social de una nueva

configuración a partir de la resignificación de la historia, la sociedad, la cultura y la política desde las mujeres y con las mujeres” (1996, p. 13).

Es importante considerar que desde que nacemos se empieza a construir el género, al crear expectativas dependiendo del sexo con el que nacemos, por lo tanto, es ahí cuando se desarrollan prácticas sociales que describen el comportamiento femenino y masculino. Los roles y estereotipos que tenemos son manifestaciones de estos comportamientos.

En cierto sentido, a partir de algo biológico que es el sexo con el que nacemos se construye un sistema de actitudes, expectativas, derechos y obligaciones diferentes para los hombres y para las mujeres, pero lo importante de esto es entender que el sexo es independiente de lo que se ha construido socialmente.





Entonces podemos considerar lo siguiente para entender más la perspectiva de género:

- A. El género se construye social y culturalmente.
- B. El género depende de la forma en que cada sociedad y época lo perciba.
- C. El género construye socialmente las características de lo femenino y lo masculino.
- D. Existen roles y estereotipos que promueven un comportamiento desigual entre lo femenino y lo masculino, donde predomina lo masculino.
- E. Tendencia del género en todos los ámbitos de desarrollo de las personas donde los roles y estereotipos benefician a lo masculino provocando una desigualdad.
- F. Lo que busca la perspectiva de género es la igualdad, la justicia para evitar la desigualdad y la violencia.

Es por todo esto que deseamos reflexionar sobre la importancia de la perspectiva de género en las organizaciones. Ya que como futuros administradores debemos procurar la igualdad y la justicia. En las organizaciones, como en todos los ámbitos, se presenta la desigualdad, por ejemplo, el salario y jornada.

6.3. La ética y el código de ética del profesional en administración

La ética administrativa o de los negocios está fundada en la toma de decisiones, pero no en la de los subordinados, sino en las de los dueños y de aquellos que ostentan sitios privilegiados de liderazgo en las diferentes organizaciones. Por tanto, hablar de ética en el horizonte empresarial equivale a hablar de una ética gerencial, pues quienes deciden son los gerentes, únicos con autoridad de decidir a quién despedir y a quién contratar; además de que su poder se distribuye en sus colaboradores inmediatos. Todo se visualiza como un escenario de jerarquías, donde vale más tu puesto en la organización que el valor de tus ideas para la misma, no a cualquiera se le toma en cuenta, tenga o no buenas ideas, sino que se cree que el líder en turno las tiene, sean propias o no.

Un directivo no debe limitarse al aspecto cuantitativo en la toma de decisiones, si producirán ganancias u oportunidades de crecimiento a la empresa, debe observar prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etcétera.

Sin embargo, aunque la toma de decisiones y la consiguiente ética de los negocios sea competencia de los directivos, el comportamiento ético individual es responsabilidad de todos, pues influye en la productividad organizacional. El proceso de reflexión ética posibilita tomar tales decisiones porque ayuda a tener conciencia de los juicios de valor y los supuestos que operan de modo implícito en esta dinámica.

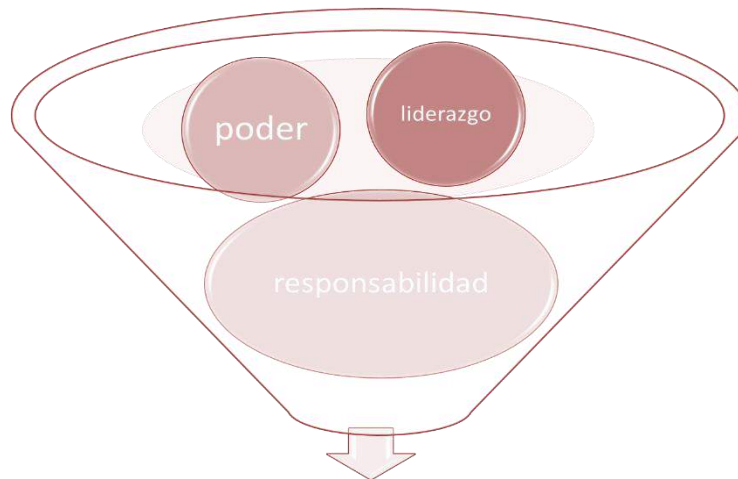


Figura 6.4. Ética en las organizaciones.

Un aspecto importante del comportamiento ético es la reputación o imagen de los miembros de una organización, y de esta en cuanto tal. En este orden, son comunes frases como “No hagas tratos con él; es muy corrupto”, “Mejor no entres a trabajar en esa empresa; tratan muy mal al personal”, “Si no eres amigo del gerente; te pagan menos”, “No compres en esa empresa; a cada rato, dan gato por liebre en lo que venden, o viene con menor peso”; o, al contrario, “Con él no tienes problema, es muy recto en sus tratos”. De lo anterior podemos inferir la importancia de la reputación de una empresa y sus miembros; tal vez un excelente trabajador que desee colaborar con nosotros se desmotive ante nuestra reputación y prefiera laborar en la competencia.

Así, el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto empresa como trabajadores, y puede lograr una lealtad a la organización, tanto de empleados como de clientes.

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital en las organizaciones. Uno de los desafíos más notables es evitar la corrupción. La administración moral exige liderazgo ético y requiere que los directivos comprendan y sean sensibles a todas las personas que se relacionan directamente con la organización y con los intereses de cada uno de estos grupos. Es fundamental que la empresa que inicia sus actividades nazca y se desarrolle bajo un marco de ética empresarial y responsabilidad social. Contar

con estos elementos representa una ventaja competitiva para la organización capaz de evolucionar a través de establecer las necesidades del personal con base en la planeación de recursos humanos; el foco de atención se centra en atraer el talento que requiere la organización (este objetivo se tiene que ajustar al marco de filosofía de la organización).

Las normas éticas de una empresa están determinadas por los ejecutivos que la componen, apoyados en los expertos en ética de los negocios. En este sentido, aunque hay diversos enfoques, se deben considerar tres rubros:

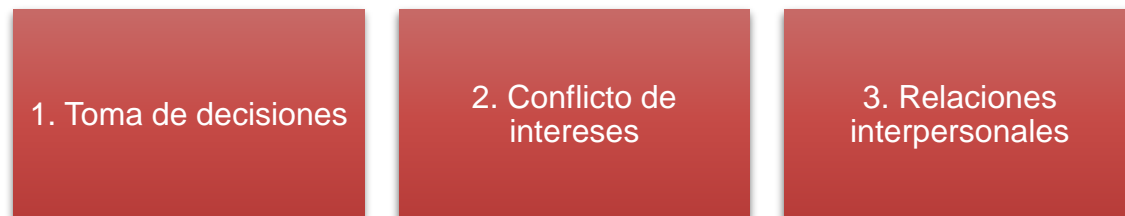


Figura 6.5. Aspectos por considerar para establecer normas de ética.

Si bien las normas éticas de un grupo dependen de las de cada individuo, el establecimiento de un código de ética puede ser de gran utilidad, pues indicará los parámetros de actuación a cada integrante de los grupos de trabajo, y conformará guías de apoyo en la toma de decisiones para los problemas que conllevan un alto contenido ético.

Código de ética del profesional en administración

Para desarrollar este punto, se analizó el ejemplar del Código de Ética para Administradores, del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), disponible en su sitio de Internet.

El Código de Ética permite profundizar en los grandes retos a los que se enfrentan los profesionales en administración en el ejercicio de sus funciones, es decir, transmite las principales áreas de preocupación y las alternativas para actuar de acuerdo con principios y valores fundamentales.

Definición

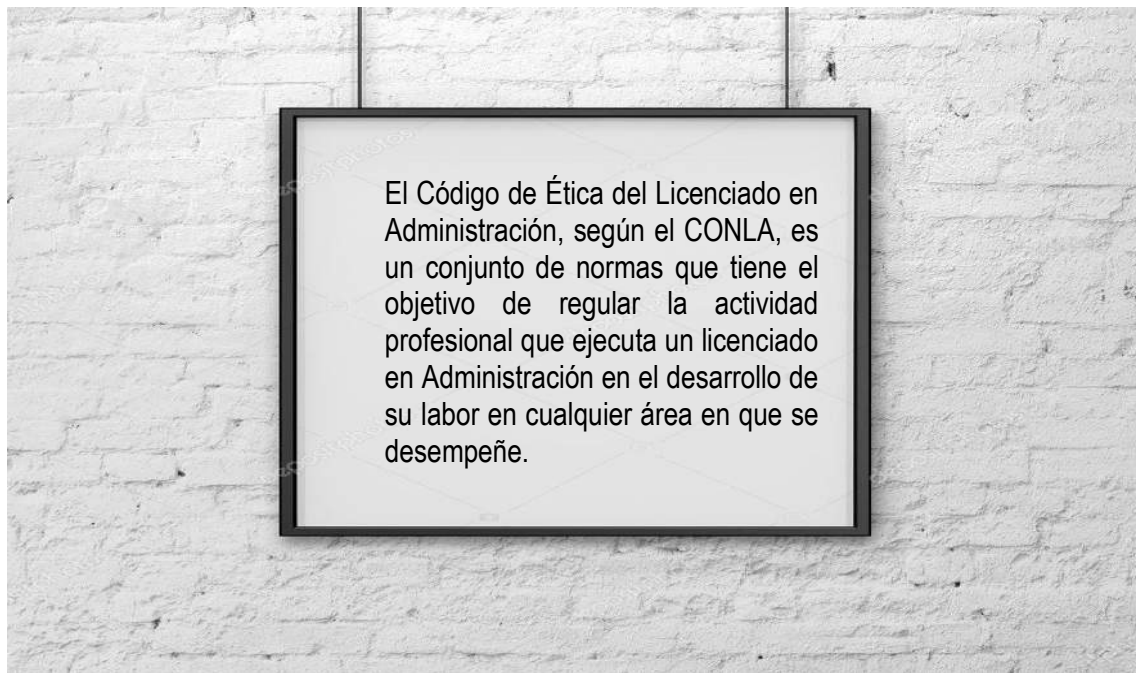


Figura 6.6. Concepto del Código de Ética del Licenciado en Administración.

Para fines educativos, dividiremos el estudio de este documento en una estructura de cuatro bloques. Los dos primeros enfatizan el aspecto ético basado en principios y valores; los últimos dos bloques se refieren estrictamente a las normas y el perfil idóneo de un profesional en administración.

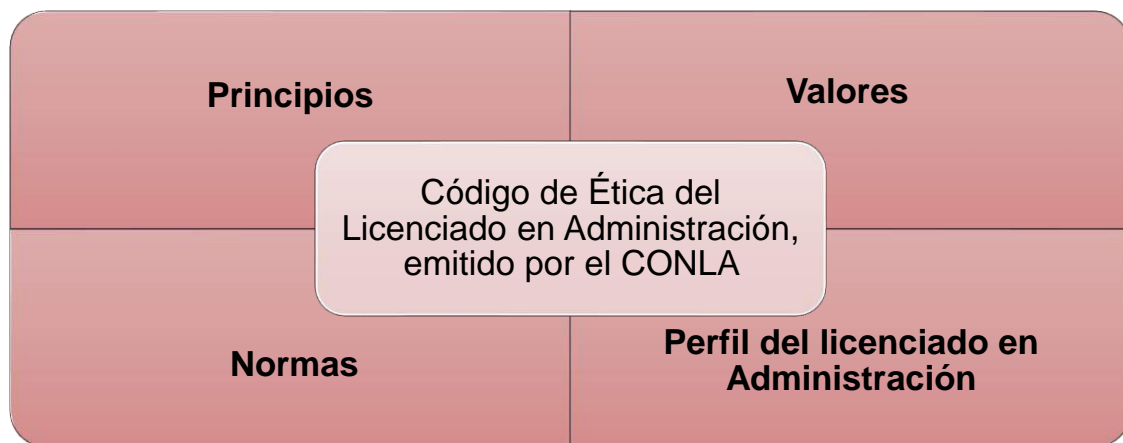


Figura 6.7. Propuesta de estructura (con fines educativos) del Código de Ética del Licenciado en Administración, emitido por el CONLA.

1) Principios

A través de su Código de Ética, el CONLA considera de importancia los siguientes principios.

- **Unidad.** Se refiere a la unión de propósitos y esfuerzos para así generar un beneficio verdadero al gremio y a cada uno de sus integrantes, así como al país.
- **Esfuerzo.** Convoca a que cada profesional en administración desarrolle actitudes proactivas en cuanto a productividad en las organizaciones y calidad de vida de la población mexicana en general.
- **Corresponsabilidad.** Indica que el administrador debe afrontar los deberes de su profesión, fomentando la interacción del gremio con otras disciplinas a fin de generar soluciones integrales a las situaciones que se presenten en la labor de su profesión.
- **Honestidad.** Establece que el profesional debe actuar íntegramente, haciendo un uso moral de los recursos que le fueron asignados para la realización de su labor profesional.
- **Calidad.** Se refiere a lograr los más altos estándares de desempeño en todo lo que se emprenda.
- **Servicio.** Este rubro siempre es posible de mejorar, pues trae consigo grandes beneficios para las organizaciones y la sociedad en general.
- **Integración.** Establece que entre licenciados en Administración se debe buscar la unidad entre el gremio, lo que desencadenará en la consecución de objetivos comunes aunados a acciones que les permitan destacarse como profesionales.

- **Excelencia.** Exhorta a los profesionales en administración a trabajar en pro de niveles óptimos de desempeño. Por ello se recalca la importancia de la actualización de conocimientos, así como la certificación de estos.

2) Valores

Además de los principios éticos enunciados anteriormente, el profesional en administración debe de dirigirse y actuar con ciertos valores. Mediante estos, aportará una mejora integral a las organizaciones donde preste sus servicios y suscitará un progreso en su entorno directo.

Los valores más socorridos en la labor del administrador se muestran comparados en el siguiente cuadro con los principios establecidos en el presente Código.

Principios	Valores
<ul style="list-style-type: none"> • Unidad • Esfuerzo • Corresponsabilidad • Honestidad • Calidad • Servicio • Integración • Excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Amistad • Respeto • Entusiasmo • Laboriosidad • Patriotismo • Perseverancia • Responsabilidad • Generosidad • Solidaridad • Orden • Fortaleza • Humanismo

Figura 6.8. Principios y valores a considerar en la práctica profesional del licenciado en Administración.

3) Normas

Este Código establece diversas normas que permiten delimitar la conducta individual y colectiva en el ejercicio de la práctica profesional del administrador. La estructura de las normas se presenta con los siguientes puntos.

Capítulo I. Normas generales

Establece la conducta a seguir por parte del licenciado en Administración en el ejercicio de su labor. Aplicará sus conocimientos profesionales a sus funciones diarias dotándolas de un matiz moral y ético que acate las buenas costumbres, además de enfocarse en un desempeño responsablemente social. Todo ello sin importar el sector donde trabaje: público, privado y social.

El licenciado en Administración deberá ser imparcial en juicios profesionales, y responsable de los informes que emita y posean la validación de su firma. Actuará con responsabilidad, efectividad y calidad, sin dañar al gremio o algún colega.

Capítulo II. De la responsabilidad en el ejercicio profesional

Durante su ejercicio profesional, se desempeñará con integridad, capacidad y experiencia, abocándose a la consecución de metas que beneficien a las organizaciones a las que preste sus servicios, así como a la sociedad. Guardará secreto profesional de toda información a la que tenga acceso durante su desempeño profesional; propondrá cambios benéficos para la organización a la que preste sus servicios. Mantendrá una actitud de constante mejora y actualización personal y profesional.

Capítulo III. De lo social

El licenciado en Administración será consciente de la responsabilidad que le demanda su profesión, por lo que antepondrá los intereses de la sociedad a los propios. Conjuntamente, usará eficazmente los recursos que le sean asignados y converjan en resultados óptimos para las organizaciones en donde preste sus servicios, trabajadores y sociedad en general. Promoverá el equilibrio social, socioeconómico y ecológico, la justicia; además de prestar el servicio social profesional, entendido como un apoyo individual del profesional a la comunidad y a las instituciones públicas que lo requieran.

Capítulo IV. De la docencia

El licenciado en Administración tendrá a bien inculcar en sus educandos los valores éticos del presente Código, orientando a sus alumnos en la comprensión del ejercicio de su carrera de manera crítica. El docente acompañará a sus alumnos durante su formación profesional, sembrando en sus ellos la capacidad de respuesta ante los nuevos retos del mundo laboral, respondiendo con pasión y honestidad. El licenciado en Administración exhortará a sus educandos a llevar a cabo investigaciones, además de interpretar y aplicar el pensamiento administrativo, adaptándolo a las necesidades de la sociedad mexicana actual.

Capítulo V. Asesoría y consultoría

El administrador que desempeñe funciones de asesoría y consultoría estará debidamente certificado, además se apegará a las disposiciones oficiales de la materia.

Capítulo VI. De la investigación

El profesional en administración dedicado a la investigación deberá reconocer la importancia de la investigación científica para el desarrollo de la profesión y las organizaciones, y la relevancia de la investigación interdisciplinaria como recurso para la resolución de problemas actuales.

Capítulo VII. Perito profesional

A través de la figura de perito, se dota al licenciado en Administración con la facultad para emitir un dictamen en materia de administración, ya sea en el ámbito judicial o en materia laboral, en algún caso que se esté dirimiendo en un juicio. El administrador deberá emitir dictamen apegándose a las normas, principios y ética, establecidos en el presente Código de Ética del CONLA, siendo ejemplo de imparcialidad y objetividad. Cabe mencionar que para que un licenciado en Administración sea perito en administración y finanzas, fungiendo como auxiliar de la Judicatura del Tribunal Superior de Justicia de cada Estado o de la Ciudad de México, y ante la Secretaría de Trabajo, deberá estar afiliado y certificado por la Federación Nacional CONLA, A. C., misma que emitirá un

listado anual de peritos por especialidades, validando y aceptando a estos de manera oficial.

Capítulo VIII. Auditor en administración

El licenciado en Administración, debido a su formación y perfil profesional, es idóneo para realizar auditorías administrativas en general. Para validar la función del administrador como auditor, en el ejercicio de sus funciones deberá poseer las siguientes actitudes: independencia de criterio, imparcialidad, veracidad, exactitud y objetividad. La formación y capacidad profesional será proporcional a las necesidades según la auditoría que se realizará. El profesional en administración durante la realización de una auditoría será capaz de comunicar las limitaciones que se pudieran presentar en el cumplimiento de su deber, además expondrá los hallazgos, fortalezas, debilidades y los logros encontrados durante el proceso de auditoría. El licenciado en administración habrá de estar debidamente certificado por la Federación Nacional CONLA, A. C., para homogenizar los procedimientos aplicados durante una auditoría en cualquier organización, sin importar el sector al que pertenezca. Finalmente, deberá actualizarse constantemente para aplicar sus nuevos conocimientos adquiridos y obtener mejores resultados en su función.

Capítulo IX. De la certificación

El CONLA, indica que, para un mejor desempeño en el ámbito profesional, el licenciado en Administración deberá certificarse periódicamente en la Federación Nacional CONLA, A. C., recordando que es un requisito indispensable para obtener un desempeño profesional de calidad, y que para mantener vigente su certificación, será necesario renovarla cada dos años.

Capítulo X. De las instituciones de educación superior

En este capítulo se exhorta al licenciado en Administración a respetar la normatividad y criterios de calidad establecidos por cada asociación e institución de educación superior en México, estas deberán apearse a los criterios del perfil de licenciado en Administración.



Por otro lado, se recomienda que el responsable de la Licenciatura en Administración sea un licenciado en Administración, cuente con mínimo cinco años de experiencia en docencia, sea miembro activo de algún colegio afiliado a la Federación Nacional CONLA, A. C., y cuente con certificación y actualización académica.

Capítulo XI. De los estudiantes

Los estudiantes cuentan con la opción de realizar su servicio social y prácticas profesionales dentro de la Federación Nacional CONLA, A. C. En este capítulo también se establece que los estudiantes de la licenciatura en Administración deberán exigir a sus profesores de otras disciplinas que respeten lo establecido en el capítulo referente a la docencia presente en el Código de Ética del CONLA. El estudiante demostrará respeto propio y por otros individuos, así como a las instalaciones y equipo donde realiza sus estudios superiores.

Capítulo XII. De lo negocios internacionales

El licenciado en Administración será consciente de la responsabilidad que representa internacionalizar la imagen de México por medio de sus productos o servicios. En todo momento, el administrador cuidará los intereses y objetivos institucionales, brindando lealtad al cliente, a la organización a la que presta sus servicios y a México. Para realizar lo anterior, habrá de acatar las leyes, acuerdos y reglamentos del país de origen y con el que se realicen tratos comerciales, considerando las diferencias culturales, étnicas, el ecosistema propio del país y su desarrollo. Durante el proceso de negociación, será promotor de una visión más competitiva, justa, íntegra y de rechazo a la violencia y corrupción.

Capítulo XIII. De la tecnología de punta en la administración

El licenciado en Administración habrá de utilizar, adecuar y adaptar la tecnología internacional de acuerdo con las características ideológicas de la institución, región y país. Por otro lado, contribuirá al desarrollo de tecnología nacional que impulse el desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones y del país.

Finalmente, se establece que el profesional en administración empleará la tecnología que le permita fortalecer los procesos de toma de decisiones de las organizaciones de las que forme parte.

Capítulo XIV. De las licenciaturas relacionadas con la administración

De acuerdo con los estatutos de la Federación Nacional CONLA, A. C., se exhorta a los profesionistas de carreras que sustenten en sus estudios conocimientos en administración, a participar como asociados activos, para apoyar las actividades y programas de trabajo de la federación, así como a certificarse en su área correspondiente.

Capítulo XV. Del administrador profesional

En esta sección, se invita al administrador profesional que cuente con la experiencia laboral, pero no con el grado académico a nivel licenciatura, a participar en las actividades de la Federación Nacional CONLA, A. C., como asociado invitado. En caso de contar con más de 10 años de experiencia en la práctica profesional, puede optar por la certificación dentro de la federación en su área de especialidad, de conformidad con las disposiciones plasmadas en el Reglamento para la Certificación.

Capítulo XVI. De las sanciones

El CONLA reconoce como órgano máximo de la federación al Consejo de Honor y Justicia de la Federación Nacional CONLA, A. C., el cual rige y vigila la conducta de los miembros afiliados al CONLA. También se indica que el consejo actuará a petición de parte, mediante solicitud escrita de socios individuales, socios colectivos, colegios afiliados (en caso de que exista una controversia de alguno de sus miembros afiliados) y el Consejo Directivo Nacional.



El Consejo de Honor y Justicia de la Federación Nacional, A. C. realizará el proceso de investigación y estudio de las infracciones; escuchará a las partes afectadas para posteriormente emitir un dictamen sobre la gravedad del caso y sus respectivas sanciones. Cabe mencionar que, en el caso de la aplicación de sanciones en los estados de la República, serán los colegios afiliados a la Federación Nacional CONLA, A. C. quienes aplicarán las debidas sanciones, previa comunicación a la Federación.

4) Perfil ideal del licenciado en Administración

En el último bloque se establecen las actitudes, aptitudes, conocimientos y acciones con los que se deberá conducir el profesional en administración.

- **Actitudes personales.** Actitud crítica, autoestima, proactividad, superación personal y profesional, aprendizaje permanente, iniciativa, ética personal y profesional, emprendedor, apertura al cambio, entre otras.
- **Actitudes sociales.** Servicio, compromiso y responsabilidad, orgullo a la profesión y a la nación, responsabilidad social.
- **Habilidades administrativas.** Tomar decisiones, planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados, crear y desarrollar organizaciones, aplicar los conocimientos adquiridos de forma creativa, usar los sistemas de información actuales para el desempeño de sus funciones.
- **Habilidades interpersonales.** Liderazgo, negociación, trabajo en equipo, innovación y promotor de cambio y desarrollo
- **Habilidades intelectuales.** Aprender a ser, a aprender y a emprender; capacidad de interpretar y hacer uso de cifras, investigación, análisis, sistematización e interpretación de información, comunicación y creatividad
- **Aptitudes.** Crear, desarrollar, organizar, dirigir, diagnosticar y evaluar organizaciones
- **Conocimiento.** La administración y planeación estratégica, análisis y diseño organizacional, liderazgo, áreas funcionales, procesos, tecnología de la información, diagnóstico integral, evaluación y auditoría administrativa

Perfil específico del egresado de la licenciatura en Administración

En esta sección, el CONLA enuncia una serie de acciones que llevará a cabo el administrador en el ejercicio de su profesión.

Indica que el profesional en administración ejercerá la profesión con responsabilidad social en un marco ético, Servirá como vínculo entre su medioambiente interno y externo, haciendo un uso eficiente y responsable de los recursos que le sean conferidos para el desarrollo de sus funciones, buscando el desarrollo y bienestar tanto de las organizaciones a las que preste sus servicios como de la sociedad en general. Promoverá las relaciones de negocios tanto nacionales como internacionales. Además de vigilar que los procedimientos administrativos sean adecuados y, en caso contrario, propondrá soluciones

Conceptos y principios generales sobre la capacitación

El CONLA reconoce la importancia de la capacitación como elemento estratégico para el desarrollo del capital humano en las organizaciones, debe enfocarse a la formación de profesionales eficientes, productivos, capaces y competentes. Para que la capacitación represente realmente un proceso de mejora individual, social y organizacional, deberá adaptarse a las necesidades actuales del individuo y la sociedad.

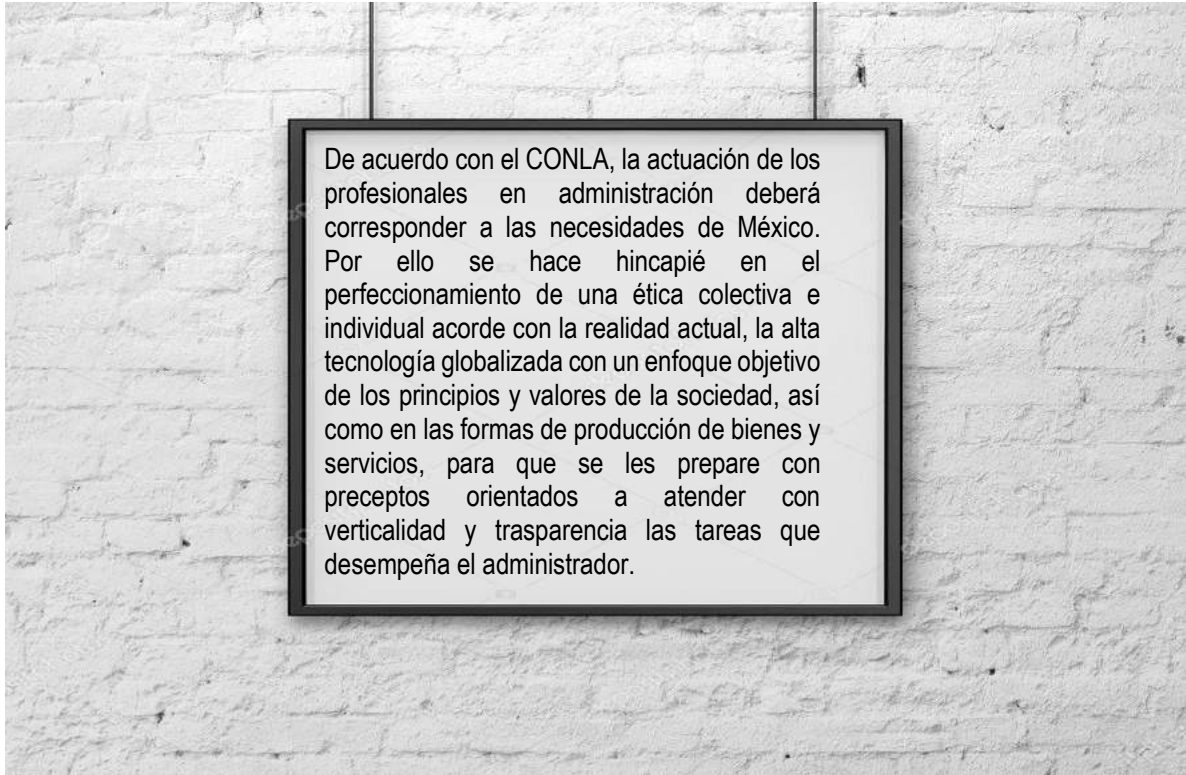


Figura 6.9. Actuación de los profesionales de la Administración.

6.4. La responsabilidad social

En la década de 1960 era ya innegable el impacto ecológico a nivel mundial como consecuencia de las acciones nocivas del hombre: los procesos y productos dañinos de algunas fábricas y empresas, el desgaste excesivo de recursos naturales, etcétera. El daño ecológico acaparó la atención de diversas asociaciones y activistas que se dieron a la tarea de concientizar a las organizaciones y a la sociedad en general sobre las terribles consecuencias de no adoptar nuevas estrategias sustentables y ecológicas.



Por lo anterior, el concepto de responsabilidad social de las empresas comenzó a escucharse en la década de 1970 y era considerado muy polémico. La polémica radicaba en el concepto clásico: la única

responsabilidad social de la organización era obtener las mayores ganancias económicas.

El economista Milton Friedman aseveró la importancia de la responsabilidad social en la búsqueda del bien común, es decir, si bien es cierto que en los gerentes recae la responsabilidad de operar la empresa bajo los mejores intereses de los accionistas, de igual manera tienen la responsabilidad de buscar el bienestar social de la institución y de la comunidad a quien representan. (Robbins y Coulter, 2014, pp. 100-101)

En contraparte está el concepto socioeconómico, con la idea de que la responsabilidad social va más allá de obtener ganancias; a este concepto se añade la defensa y mejoramiento del bienestar social. Lo anterior tuvo origen con la comprensión y reconocimiento de las organizaciones inmersas en una sociedad, donde se requiere la interacción constante para la satisfacción de

necesidades mutuas y particulares. La responsabilidad social bajo el concepto socioeconómico implica la generación e implementación de programas a largo plazo que beneficien a la sociedad.

El concepto de responsabilidad social aplicado en la actualidad promueve en las empresas el pensamiento ético y moral en cada actividad que lleven a cabo. Tiene además una vertiente filantrópica, la promoción de actitudes que mejoren la sociedad y el análisis de las necesidades de la organización y de la sociedad, para tomar decisiones correctas en el momento correcto.

La responsabilidad social en las organizaciones se define como un gran compromiso hacia la acción de la mejora continua de la empresa, que respeta el escenario donde se desenvuelve: sus trabajadores, la comunidad del entorno y el marco jurídico-legal de sus acciones. En la práctica, responde a un conjunto integral de programas y políticas en los ámbitos interno y externo, así como en la transparencia corporativa. De modo que la empresa debe practicarla como una convicción y no como una obligación.

La responsabilidad social se ha integrado a la cultura organizacional dotando de un valor agregado a los productos y servicios que ofrece la organización. La tendencia actual en cuanto a responsabilidad social empresarial es la de dirigir la cadena de valor hacia las comunidades menos protegidas.

La responsabilidad social organizacional en México

A partir del 2000, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social (AliaRSE) otorgan el Distintivo ESR, reconocimiento que se entrega de manera anual a pymes, empresas y corporativos que ponen en práctica programas, políticas y valores referentes a desarrollo y bienestar social,



valores organizacionales, cuidado del medioambiente, transparencia, prácticas éticas, actividad laboral sustentable y vinculación con la comunidad.

El distintivo ESR se obtiene por medio de la aplicación de un proceso de autodiagnóstico, el cual deberá apoyarse en un registro que llevará la empresa y validará la Cemefi. Para ser merecedora del Distintivo ESR, la empresa deberá superar el 75% del índice RSE. Una vez recibido el Distintivo ESR, la empresa puede colocar el símbolo en sus comunicados de prensa para hacer pública su distinción y consolidar su compromiso con la responsabilidad social.

El principal beneficio de esta distinción es que las empresas galardonadas serán distinguidas por sus asociados y consumidores: “Las empresas socialmente responsables tienen y tendrán beneficios por encima de la media en el corto plazo, al ser percibidas por sus asociados y consumidores como superiores en sus procesos de gestión y comercialización” (Expok, 2018). Cabe mencionar que los inversionistas están apostando por las empresas socialmente responsables, por lo que una distinción así representa una gran ventaja competitiva.

Un ejemplo sobre responsabilidad social empresarial en México es Nestlé, quien ha recibido el distintivo ESR por 13 años consecutivos (2003-2016). Algunas de sus acciones en pro de la sociedad y el medioambiente son (Nestlé, *s.f.*):

- 47% de las compras agrícolas de Nestlé en México se hacen a más de 75 mil pequeños productores.
- Con el programa Nutrir de Nestlé, se han impartido más de 24 millones de horas de educación en nutrición a niños mexicanos en edad escolar.
- Nestlé es miembro participante del Consejo Consultivo del Agua, asociación civil independiente que reúne a expertos de todos los sectores y a los grandes usuarios del agua en México.
- Se tomó la iniciativa de reducir dimensiones de algunos empaques de cartón. Estas iniciativas le permitieron reducir 994 toneladas de materiales.
- En el año 2015, pusieron en marcha más de 800 paneles solares tanto para generación de energía eléctrica como térmica.

La responsabilidad social abarca un compromiso con la sociedad, el medioambiente biológico, los clientes y proveedores, y con su medioambiente



organizacional interno (esto enmarcado en un tejido empresarial globalizado). Todo lo cual nos permite comprender la gran tarea de los administradores del futuro: además de crear riqueza económica, generar estrategias competitivas en donde la satisfacción del fin común no sea simplemente un objetivo más, sino el más importante.

6.5. La sostenibilidad

Revisando la literatura que aborda el tema de la sostenibilidad, existen muchas formas de abordar el tema, sin duda el que más aceptación tiene es considerar que es cuidar los recursos para satisfacer las necesidades presentes para que las generaciones futuras también puedan satisfacer las propias. Por ello, se deben considerar tres aspectos:

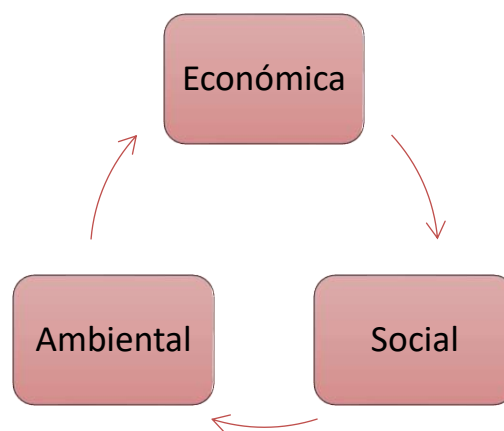


Figura 6.10. Aspectos por considerar en la sostenibilidad.

Como sabemos nuestro planeta no tiene recursos infinitos, tenemos que cuidarlos. Por ello, las organizaciones deben establecer en sus estrategias y políticas el cuidado al ambiente, de ahí que la sostenibilidad procure que se mantenga el equilibrio entre los intereses individuales y los colectivos. El concepto de sostenibilidad se menciona por primera vez en el *Informe Brundtland* publicado en 1987.



Este informe tiene tres perspectivas: la económica, la ambiental y la social. Las organizaciones pueden decidir muchas acciones que contemplen estas tres dimensiones. Esto significa que los beneficios económicos que pueden tener las organizaciones deben cuidar los recursos como el agua, la salud, la vivienda, los alimentos o el cuidado del ambiente sean prioritarios. Lo social tiene que ver con el trato que se debe tener hacia las personas que laboran en la organización donde se le garantice su remuneración justa, jornadas de trabajo, pago de prestaciones de acuerdo con la ley, etc. Y desde luego lo ambiental es el cuidado a la naturaleza, a los recursos no renovables y la energía, entre otros.

6.6 La globalización⁸

Con seguridad se puede mencionar que la globalización no es un término nuevo, la humanidad ha dado muchos ejemplos de su existencia, podríamos decir que la historia de la economía es la historia de la globalización, pero lo que ha hecho más evidente su presencia es la tecnología. Las perspectivas política, económica, social y tecnológica nos hacen compartir, en un espacio y tiempo diferente consecuencias iguales.

Sabemos que la globalización en cierta forma ha eliminado fronteras y esto debería fortalecer la libertad, sin embargo, estamos más expuestos a las condiciones que nos determinan los países desarrollados para ejercer esa libertad. Así que, la globalización tiene muchas cosas buenas, pero ha generado otras que no nos hacen favorable la competencia. A continuación, veremos esos aspectos.

La globalización, como hemos mencionado, no es algo nuevo.

La globalización real refleja los cambios en la tecnología, la acumulación de capital, y la aptitud de las economías nacionales para generar ventajas competitivas. La globalización real es un proceso de largo plazo que se acelera a partir de la difusión de la Revolución Industrial en el siglo XIX y que adquirió nuevo impulso en la segunda mitad del XX. (Ferrer, 2002, p. 14)

Considero que la globalización tomó forma a partir de la expansión de un modo de producción, el capitalismo, cuya evolución se ha desarrollado más a partir de las tecnologías. Así pues, la globalización no es un fenómeno reciente. Tiene exactamente una antigüedad de cinco siglos.

⁸ El tema Globalización se ha fundamentado en la unidad 1 del Apunte Innovaciones técnicas de la administración (Narcia, 2005).



En la última década del siglo XV, los desembarcos de Cristóbal Colón en Guanahani y los de Vasco de Gama en Calicut culminaron la expansión de ultramar de los pueblos cristianos de Europa promovida, desde comienzos de la misma centuria, por el infante portugués Enrique el Navegante. Bajo el liderazgo de las potencias atlánticas -España y Portugal, primero y, poco después, Gran Bretaña, Francia y Holanda- se formó entonces el primer sistema internacional de alcance planetario. (Ferrer, 2002, p. 55).

Realmente, percatarnos de que el primer orden global surgió con Cristóbal Colón suena interesante, porque la llegada de Cristóbal Colón a América marcó el inicio de un comercio bicontinental con tendencia global, la coincidencia de la formación del primer orden económico mundial con la aceleración del progreso técnico no puede considerarse casual. La expansión de ultramar fue posible por la mejora en las artes de navegación y la guerra.

Es hasta después de la Segunda Guerra Mundial que se desarrolló más ampliamente la globalización, teniendo, como mencionamos anteriormente, a los organismos internacionales, es decir, al Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT o Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) hoy Organización Mundial del Comercio (OMC), los cuales empezaron a determinar las políticas internacionales para el crecimiento y desarrollo económico. Estos organismos han sido, en opinión personal, creadores de políticas económicas que han producido una enorme desigualdad, donde pocos tienen mucho y muchos tienen nada, esto es, la pobreza, el desempleo, la desnutrición, el analfabetismo, en fin, la carencia de los satisfactores mínimos para vivir.

Ya que estamos hablando de globalización, vamos a exponer varias definiciones para comprender mejor la idea. Se dice que la globalización es romper las fronteras para que se dé el intercambio comercial de bienes, servicios, personas y para alcanzar los objetivos fácilmente; sin embargo, existen muchas otras opiniones, veamos el siguiente cuadro, que nos muestra el panorama teórico al respecto:

AUTOR	CONCEPTO
Aldo Ferrer (2002, p. 14)	Fenómeno de repercusión automática, instantánea y de alcance mundial que se da en el ámbito de las actividades sociales, económicas y financieras, y que es causado principalmente por la acción combinada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y de los medios de comunicación de masas.
Fondo Monetario Internacional (2000)	La globalización económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.
Real Academia Española (2009)	La tendencia de los mercados y las organizaciones a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Joaquín Estefanía	Es aquel proceso por el cual las economías nacionales se integran progresivamente en el marco de la economía internacional, de modo que su evolución dependerá cada vez más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales.
Guillermo de la Dehesa	La globalización es un proceso que promueve organizaciones de gran tamaño ya que, para ser competitivas y tener una mayor cuota de mercado, deben estar presentes en el mayor número de países.

Figura 6.11. Concepto de Globalización. Diversos Autores.

Como podemos observar, existen muchas definiciones de globalización, el concepto de globalización parece expresar la unidad del mundo, y en cuanto tal comporta un valor objetivo que es necesario constatar y aquilatar. Implica tener un efecto de lo que pasa en el mundo en tiempo real y en un espacio diferente.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad abordamos temas muy importantes que inciden en las estrategias y políticas de la organización. Si te diste cuenta estos seis temas que abordamos están estrechamente relacionados, una organización ética y con responsabilidad social respetará los derechos humanos de todos sus integrantes y no solo los respetará, sino promoverá acciones que aseguren esas garantías individuales para el bien común. Lo cual hace sostenible a la organización y buscará la forma de que establezca los comportamientos internos tomando en cuenta que estamos en un mundo globalizado. Todo con una perspectiva de género que coadyuve a la equidad y a la igualdad de oportunidades para evitar en todo momento la violencia de género organizacional.

Como has aprendido a lo largo de este curso, la administración es muy importante para las organizaciones que son su objeto de estudio. La administración busca la optimización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de todas las organizaciones, sean estas públicas, privadas o sociales. Para ello, cuenta con todas las técnicas y herramientas que las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control tienen disponibles.

En este contexto, los derechos humanos, la perspectiva de género, la ética, la responsabilidad social, la sostenibilidad y la globalización atraviesan a las funciones administrativas y a las áreas funcionales de la organización, independientemente del objetivo que persigan.

REFERENCIAS

- Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C. (CONLA). (2015). *Código de Ética para Administradores*. CONLA.
- Comisión Brundtland. (1987). *Informe Brundtland*. [Título original *Nuestro futuro común*]. Oxford University Press.
- Expok Comunicación y sustentabilidad. (2018). *Distintivo ESR*. Disponible en <https://www.distintivoesr.com/>
- Ferrer, A. (2002). *De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la Globalización*. Fondo de Cultura Económica.
- Fondo Monetario Internacional. (2000). *La globalización ¿amenaza y oportunidad?*
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Lagarde, M. (1996). El género, *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, pp. 13-38, horas y HORAS.
- Narcia, C. (2005). *Apunte Innovaciones técnicas de la administración*. FCA-SUA.
- Nestlé. (s.f.). *Nuestro impacto*. <https://www.nestle.com.mx/csv>
- ONU. (2021). *El derecho internacional de los derechos humanos*. Organización de las Naciones Unidas. Derechos Humanos. Oficina del Alto Comisionado.
<https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/internationallaw.aspx#:~:text=El%20derecho%20internacional%20de%20los%20derechos%20humanos&text=La%20Declaraci%C3%B3n%20Universal%2C%20junto%20con,Carta%20Internacional%20de%20Derechos%20Humanos%E2%80%9D>
- Real Academia Española. (2009). Globalización. *Diccionario usual de la lengua española*. RAE.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.



BIBLIOGRAFÍA

Básica

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10ª. ed.) México: McGraw Hill.

Fred, R. (2017). *Conceptos de Administración*. (15ª. Direc) México: Pearson.

Hellriegel, D., et al. (2021). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (13ª. ed.). México: Cengage

Hitt, M. (2016). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. (11ª ed.) México: Cengage.

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global*. (15a. ed.) México: McGraw Hill.

Mesografía (referencias electrónicas)

Ospina, J. y Padilla, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, (17), 30. Recuperado de: [Dialnet-UnaAproximacionAFrederickWTaylorDesdeElProblemaDeL-7188653.pdf](#)

UNAM FCA. Revista Emprendedores. Recuperado de: www.Emprendedores.unam.mx



Complementaria

Laasch, O. y Conaway, R. (2017). *Principios de Administración / sostenibilidad, responsabilidad y ética*. México: Cengage.

Luna, A. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. México: Patria.

McGrath, J. y Bates, B. (2015). *El pequeño manual de las grandes teorías de la administración y cómo usarlas*. México: Trillas.

Munch, L. (2021). *Modelos Organizacionales*. México: Cengage.

Torres, H. (2017). *Introducción a la administración*. México: Trillas.

