

# Principios básicos de administración

DR. A. P. JESÚS BERNAL MAGAÑA



# **Principios básicos de administración**

**DR. A. P. JESÚS BERNAL MAGAÑA**

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



### **Datos para catalogación bibliográfica**

Autor: Jesús Bernal Magaña

#### **Principios básicos de administración.**

UNAM, FES Zaragoza, enero de 2017.

Peso: 1.5 MB.

ISBN: 978-607-02-8754-1

Diseño de portada: Carlos Raziel Leaños

Diseño y formación de interiores: Claudia Ahumada Ballesteros

---

#### **DERECHOS RESERVADOS**

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto o las ilustraciones de la presente obra bajo cualesquiera formas, electrónicas o mecánicas, incluyendo fotocopiado, almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, dispositivo de memoria digital o grabado sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

#### **Principios básicos de administración**

**D.R. © Universidad Nacional Autónoma de México**

Av. Universidad # 3000, Col. Universidad Nacional Autónoma de México, C.U.,  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F.

**Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**

Av. Guelatao # 66, Col. Ejército de Oriente,  
Delegación Iztapalapa, C.P. 09230, México, D.F.

# INTRODUCCIÓN

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	9
Naturaleza y origen de la administración .....	11
Enfoques de la administración .....	12
Antecedentes de la administración .....	13
Filósofos antiguos .....	13
Filósofos modernos .....	14
La iglesia católica como organización .....	14
La organización militar .....	14
Revolución industrial del hierro y el carbón (1780-1860) .....	15
Revolución industrial del acero, electricidad y petróleo (1860-1914) .....	15
Principios que fundamentan la Administración .....	16
Proceso administrativo .....	17
<b>CAPÍTULO 2 ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	31
Enfoque clásico .....	31
Teoría Científica .....	31
Frederick Taylor y la Administración Científica (1856-1915) .....	31
Frank Gilberth .....	33
Harrington Emerson .....	33
Henry Ford .....	34
Teoría Clásica .....	34
Henry Fayol .....	35
Lyndall F. Urwick .....	40
Luther H. Gullick .....	44
Enfoque conductual .....	44
Teoría de las relaciones humanas .....	44
Teoría de campo de Kurt Lewin .....	46
Teoría de las necesidades humanas básicas .....	46
Teorías de liderazgo .....	48
Comunicación como actividad administrativa .....	50
Organización informal .....	50
Teoría del comportamiento humano en la organización .....	51
Teoría de la motivación .....	52

Teoría de las necesidades .....	52
Teoría dual .....	52
Teoría de equidad o equilibrio organizacional .....	53
Teoría de la cooperación .....	53
Teoría de la aceptación de la autoridad .....	54
Teoría del desarrollo organizacional .....	54
Desarrollo organizacional .....	56
Modelos del desarrollo organizacional .....	56
Enfoque estructuralista .....	56
Teoría Burocrática .....	57
Teoría Estructuralista .....	61
Teoría Neoclásica .....	66
Teoría de sistemas .....	74
Corriente de cambio .....	77
<b>CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>79</b>
Modelos de organización .....	80
Modelo Katz y Kahn .....	80
Modelo sociotécnico de Tavistock .....	82
Teoría de contingencia .....	83
Planeación .....	87
Tipología de la planeación .....	87
Etapas de la planeación .....	90
Filosofía de la planeación .....	91
Teoría de los sistemas y la planeación .....	92
Planeación estratégica, visión y objetivos .....	92
Niveles de planeación dentro de una organización .....	92
Planeación Táctica .....	93
Planeación Operativa .....	93
Características de la planeación estratégica .....	94
Etapas de la planeación estratégica .....	94
Planeación táctica .....	95
Planeación operacional .....	96
Niveles de planeación en términos de división del trabajo empresarial .....	98
Jerarquía de los objetivos según Idalberto Chiavenato .....	98
Planeación normativa .....	101
Planeación interactiva .....	102
Planeación reactiva .....	102

Planeación preactiva .....	102
Visión retrospectiva .....	102
Visión circunspectiva .....	103
Planeación prospectiva .....	103
Evaluación .....	105
Definiciones .....	107
Marco conceptual de la evaluación .....	108
<b>CAPÍTULO IV ENFOQUE DE CALIDAD .....</b>	<b>115</b>
Antecedentes, Conceptos y Gestión .....	115
Historia y filosofía de la calidad .....	117
Visión histórica y filosofía de la calidad .....	119
Principios de calidad .....	120
Teoría de Dr. W. Edwards Deming .....	121
Teoría del Dr. J. M. Juran .....	123
Philip B. Crosby .....	126
Shigeru Kobayashi .....	128
Kaoru Ishikawa .....	128
William Ouchi .....	130
Gestión de la calidad .....	132
Benchmarking .....	133
Filosofía del Benchmarking .....	134
Reingeniería .....	135
La administración en México .....	139
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>143</b>



# INTRODUCCIÓN

La administración, como se la conoce hoy, es el resultado de la contribución histórica, integrada y acumulada de muchas áreas del saber humano, entre los que se encuentran, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros (empresarios), que a través del tiempo han desarrollado y divulgado sus obras y teorías en su campo de actividad. Por lo que no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc), así como en el derecho, la ingeniería, etc.

Es a través del tiempo como la administración nace y se desarrolla por medio de la necesidad de los individuos de coordinar sus propósitos y esfuerzos, para realizar tareas rudimentarias, pero vitales que no podrían haberlas realizado solos. El ejemplo de las primeras manifestaciones administrativas se presenta: “cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía desplazar por si solo”.

Es así como la administración de forma directa o indirecta se encuentra inmersa en muchas áreas del saber, siendo vital su conocimiento para el buen desempeño profesional, por lo que el poseer bases conceptuales sobre la administración, planeación, evaluación, calidad, entre otros aspectos proporciona elementos indispensables en cualquier quehacer de la vida.





# Capítulo 1

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la prehistoria el hombre cazaba, cultivaba, etc. para satisfacer sus necesidades básicas (la alimentación). Luego éste hombre comenzó a ver la necesidad de relacionarse y de éstas vinculaciones surgió la socialización a partir de la cual se fue formando una especie de organización.

En las tribus se dio una distribución más ordenada del trabajo y se empezó a hablar de uno de los principios básicos de la Administración: la División del Trabajo, pero además de existir esto había también uno o varios hombres que tomaban las decisiones o sea los que establecían ese subsistema político, decisorio y que estaba en cabeza de un “cacique” o de un jefe de la tribu.

Las tribus al evolucionar dejaron de ser nómades y se generaron asentamientos humanos, en los que la preocupación para administrar el esfuerzo tribal consistió en establecer un sistema de coordinación, porque el estado necesitaba coordinar recursos, personas y empezar a direccionar en mayor medida todas esas actividades que se estaban generando en esa unidad organizacional.<sup>1</sup>

Así, en la antigüedad existieron otras formas de agrupaciones, donde también se administraba trabajo, como es el caso del esclavismo que en realidad se administraba trabajo a cambio de protección; se daba protección pero existía sobre el protegido un alto grado de supervisión y control y el que fijaba cuales eran las pautas que debían seguir otros, era seguramente el “señor” y él era quien establecía el seguimiento del trabajo de aquel que lo ejecutaba.

El feudalismo, puede considerarse un cuasi-esclavismo, con la diferencia de que acá es un sistema de protección mayor y también existía un alto grado de control.

Cuando los señores feudales empezaron a empobrecerse, aparecieron verdaderos sistemas laborales que marcaron relaciones peculiares y uno de ellos es “el señor siervo trabajador”, en este tipo de relación se dio inicio a los sistemas de delegación; delegar es entregar a otro la posibilidad de que haga o decida por mí. Estos fueron los primeros sistemas de delegación donde lo que primaba no era el equilibrio; sino era una desigualdad total, había algunos que eran dueños del capital y de todo el poder para ordenar, otros que solamente debían ejecutar a cambios de la satisfacción de sus necesidades básicas.

Al debilitarse el sistema de “siervo trabajador”, aparece un nuevo sistema donde a través de la realización de algunos oficios, aparecen los artesanos, que ejecutaban los oficios y otros que entregaban el

---

<sup>1</sup> Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Ed. Limusa, Primera Edición (México 1987), pp. 49-50.

conocimiento de cómo hacer ese oficio los patrones. Los patrones eran los que mantenían el capital, los artesanos los que ejecutaban los oficios; también estaban los aprendices que eran a quienes los artesanos entregaban su oficio al verse en la imposibilidad física y material de poder satisfacer todos los pedidos. Este era también un proceso de delegación y de alguna manera se daba pie a entender que en ésta aplicación de esfuerzos y de ésta transferencia de conocimiento, se estaba haciendo la aplicación de la Administración.

Cuando los artesanos se dieron cuenta, que estaban transmitiendo todo su conocimiento y que eso que sabían hacer, ya lo hacían muchos y que era peligroso, porque iban a tender puerta en su formación laboral, entendieron que la unidad básica de producción tenía que ser la familia y los aprendices ya no eran otros sino exclusivamente los hijos; y así las familias se conformaron en verdaderas unidades laborales.

Al abrirse el mercado, descubren que algunos recursos que utilizaban también los necesitaban otros, lo que dio origen al sistema de trueque, que se convierte en una nueva unidad, relación laboral, surgiendo así los mercaderes.

Es aquí donde realmente surgió la efectiva conformación de las organizaciones, lo que se acentuó con la revolución industrial donde estas unidades, se hicieron más racionales, “las fábricas”, que eran verdaderas unidades productivas donde se pasó de un sistema de producción por unidad a un sistema de producción en serie y donde además surgieron los “especialistas”.<sup>2</sup>

Al surgir las “fabricas”, se dio también la utilización del hombre por el hombre y se modificó la visión que se tenía del mismo, al convertir esta visión en la de máquina, destinada para producir, aplicar esfuerzos y conferir algún beneficio a través de la productividad y a través de ésta conformación. Esto de forma paralela generó el surgimiento de otras unidades que buscaban proteger los derechos de los individuos colocados en esa unidad o que pretendían revalorizar el valor del hombre como un ser y no como una máquina y son justamente “los sindicatos, los gremios, etc.”. Aquí es donde aparece el concepto de organización como Unidades Sociales construidas, para que a través de la aplicación de recursos se busquen la obtención de un recurso nuevo y lograr la satisfacción de una mayor cantidad de necesidades.

Como se observa en el primer enfoque se utiliza el concepto de administración como sinónimo de trabajo.

Un segundo enfoque del origen de la Administración, habla de la evolución que tuvo el hombre y porque el hombre de ser un ser individual pasa a ser un ser social.

Recordando que la organización es una unidad social, entonces se analiza al hombre como “Hombre sapiens” y quiere decir que el hombre a diferencia de otros seres vivos es racional y que además tiene la posibilidad de discernir, de ejecutar, predecir, valiéndose de su inteligencia, razón.

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Cuarta Edición, (México 1995), pp. 26-27.

Dentro de esta se encuentra la concepción del “Hombre Faber”, que tiene que ver con lo técnico, con la posibilidad de fabricar, hacer; ya que el hombre además de ser un ser racional es un ser que puede fabricar y éste lo ubica en una concepción técnica.

Para continuar con la concepción “Hombre Judeo Cristiana”, quiere decir que éste persigue un dogma y ese dogma se entiende que el hombre nace gracias a Dios y muere también por Dios.

A la que le siguió la concepción del “Hombre Esencia”, parte de que cada hombre es único, tiene una identidad propia que pertenece a un género que es común, pero que es propio de su esencia (no existen dos iguales), hasta llegar a la concepción social (Hombre social), donde éste no puede vivir en forma aislada, necesita, agruparse, asociarse, complementarse, para poder desarrollarse y ahí es donde aparecen las organizaciones finalmente, o sea por esa necesidad misma que tiene el hombre de agruparse o asociarse con otros.

El tercer y último enfoque o concepción del origen de la Administración es que esta se fundamente en el conocimiento y corresponde a la concepción actual.

En algún momento se decía que los hombres administramos nuestras fuerzas, nuestro tiempo, después que las organizaciones administraban a los hombres y hoy en realidad nosotros nos valernos del conocimiento.

El Now- how es otro de los conceptos nuevos que quiere decir “saber como” o sea saber aplicar nuestros conocimientos sobre aquellos esfuerzos o sobre ésta unidad organizacional.

La Administración es importante porque es una de las actividades humanas que se aplica desde que el hombre empieza a darse que cuenta que individualmente no podía satisfacer todas sus necesidades y empieza a ver la posibilidad de asociarse con otros para aumentar la posibilidad de satisfacción de las mismas. Así entonces aparecen las definiciones organizacionales como verdaderas unidades sociales que buscan propósitos distintos a los perseguidos en forma individual además de concretar esa necesidad o ese fin individual.

## **NATURALEZA Y ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN**

Es necesario tener conocimiento claro de lo que el concepto significa, por lo que a continuación se enuncian bajo diferentes perspectivas algunas definiciones:

Etimológicamente administrar deriva de: Ad: Hacia, dirección.

Minister: Subordinación, obediencia.

Es posible definir etimológicamente a la administración como: Aquel o aquellos que realizan un trabajo bajo la dirección (o subordinación) de otros. Bajo esta perspectiva se encuentra que siempre habrá alguien que determina el camino a seguir, y otro que lo seguirá u obedecerá.

## Definiciones Conceptuales:

Según Stephen Robbins

“La administración es el proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas”.

Dentro de esta definición se encuentran a la vez otros conceptos que es necesario definir: Proceso y Eficiencia.

Un proceso se compone de distintos pasos que deben seguirse para el logro del o de los objetivos propuestos.

La administración es un proceso que se compone de cuatro etapas fundamentales, que son: La Planeación, organización, dirección y el control; donde cada una de estas actividades implica el desarrollo de subprocesos.

Al mismo tiempo es necesario diferenciar conceptualmente la diferencia entre: Eficacia y Eficiencia. Términos que son utilizados indistintamente, con mucha frecuencia y que se confunden frecuentemente.

**Eficacia** consiste en el hecho de lograr un objetivo previsto, mientras que la **Eficiencia** se trata de alcanzar el objetivo con el menor costo, rápido, bien hecho y el menor esfuerzo posible. Para ser productivo se necesita ser eficiente.

Al interior de las organizaciones se encuentran dos tipos de personas: administradores (nivel institucional, nivel medio gerencial y nivel técnico operativo o de primera línea) y administrados. Donde el administrador es quien marcará el camino y los administrados van a obedecer.

Los administradores se encuentran en tres niveles:

**Nivel institucional:** Alta dirección, nivel estratégico. En este nivel se encarga de llevar a cabo los programas de la empresa, desde un punto de vista global

**Nivel medio, gerencia:** Se encargan de llevar a cabo una planeación más particular, generando programas específicos. Sirven de mediadores entre los otros dos niveles.

**Nivel técnico, operativo o de primera línea:** Aquí se encargará de convertir los programas en tareas específicas que lleven al cumplimiento de estos y para hacer esto, requiere de la utilización de distintas técnicas.

## ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

Es posible abordar esta área del conocimiento a través de los siguientes enfoques:

1. **Filosófico.** Serie de ideas que buscan darle sentido a las cosas, un significado a lo que se realiza o hace.
2. **Metodológico.** Forma ordenada y sistemática para hacer las cosas, que se aprende con la experiencia y conduce siempre a la obtención de un resultado.
3. Estructural o de **Procesos.** Toda Organización lleva a cabo ciertas tareas que se interrelacionan y que se encaminan a lograr el objetivo común. Se deben seguir procesos específicos para cada actividad
4. **Teórico.** La administración es un conjunto de conocimientos que nos dicen como se pueden obtener los mejores resultados en cualquier tipo de organización.

## CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Se da en toda civilización.
2. Es necesaria en cualquier organización.
3. Es una disciplina heterogénea.
4. Aporta un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones.
5. La importancia de una buena administración surgió en las empresas privadas.
6. La administración se fundamenta en cada ser humano.
7. La administración requiere de métodos y de una filosofía.<sup>3</sup>

## ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

### FILÓSOFOS ANTIGUOS:

Sócrates: La administración es una habilidad personal, nada tiene que ver con conocimiento es algo innato.

Platón: En su libro “La república” habla sobre su concepto de la democracia.

Aristóteles: Fundador de la lógica antigua en su libro “La política” habla sobre las formas o estilos: monarquía, aristocracia y democracia.

---

<sup>3</sup> Peter Drucker. “Las nuevas realidades” Editorial Sudamericana. (1990).

## FILÓSOFOS MODERNOS:

Francis Bacon: Fundador de la lógica moderna, busca la causa del problema, se relaciona con el principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes: Fundador de la filosofía moderna en su libro "El discurso del método", menciona los 4 principios:

1. Duda sistemática. Todo se pone en duda hasta no tener pruebas suficientes para asegurar la veracidad de algo
2. Análisis o descomposición. Para resolver un problema debemos separarlo en tantas partes como sea posible y resolver cada una por separado-
3. Composición. Volver a unir todo de una manera ordenada, esta vez desde su aspecto más fácil al más difícil.
4. Enumeración o verificación. Comprobar que no se haya dejado nada fuera de la integración, que no hayamos olvidado nada

Tomás Hobbes: Habla sobre el origen del estado, el cual se va a dar mediante un contrato. Dice que el hombre es egoísta, individualista. La sociedad controla.

Rousseau: El hombre no es egoísta y sí le gusta vivir con los demás. La sociedad corrompe al hombre. El hombre voluntariamente decide vivir con los demás.

Carlos Marx y Federico Engels: Hablan del origen económico, el estado va a ser el resultado del dominio del hombre por el hombre. La historia de la humanidad ha sido una lucha entre explotadores y explotados.

## LA IGLESIA CATÓLICA COMO ORGANIZACIÓN

James D. Mooney. Hace un estudio de la Iglesia Católica. Esta estructura muestra varias características, hay una jerarquía de autoridad. Tiene una organización staff y hay una organización en el tiempo, tiene una coordinación funcional.

## LA ORGANIZACIÓN MILITAR

Algunas de las características que encontramos es que nace la organización lineal en el ejército. Existe el principio de unidad de mando; existe jerarquía de autoridad; hay centralización, es decir que el que ocupa el nivel más alto es el que va a tomar las decisiones; descentralización; dirección, es decir que cada quien sabe lo que va a hacer y por último el estado mayor surgió en 1665 en el ejército prusiano, consistía en que debía de tener estrategias y tácticas. Cambió el concepto de estado mayor por el Gral. Sharm Horst (dice que para tener un buen staff hay que estar rotando este en línea y staff. El Gral. Carl

Von Clausewitz del ejército prusiano del siglo XIX; escribió “Tratado sobre la guerra” y “Principios de la Guerra”, habla de cómo administrar un ejército en guerra. Habla de la disciplina que en la administración es indispensable. En una organización hay que hacer una cuidadosa planeación y tenemos que afrontar que vemos a tener un cierto grado de incertidumbre.

**A finales del siglo XVIII se dio la Revolución Industrial, la cual se divide en:**

1. Revolución Industrial del Hierro y el Carbón.
2. Revolución Industrial del Acero, Petróleo y Electricidad.

**EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DEL HIERRO Y EL CARBÓN (1780-1860), SE DIO:**

## **MECANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y LA AGRICULTURA**

Se construyen los primeros telares. Se inventa la trilladora de algodón que procesaba 1000 libras del algodón en el mismo tiempo en el que un hombre procesaba 5 lbs.

## **APLICACIÓN DE LA FUERZA MOTRIZ EN LA INDUSTRIA**

Se establecen los talleres o gremios; en los cuales los maestros impartían un oficio o un arte.

## **DESARROLLO FABRIL**

Aquellos talleres se convierten en fábricas y los maestros se convierten en obreros. Se viene a dar la División de Trabajo. La agricultura se descuida.

## **DESARROLLO EN COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

Surgen barcos de vapor, el telégrafo eléctrico, trenes, sello postal, el teléfono.

## **REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DEL ACERO, ELECTRICIDAD Y PETRÓLEO (1860-1914)**

Deingler inventa el motor de combustión interna y perfecciona el dínamo.

Se da la automatización del trabajo, viene la especialización.

Dainer y Benz: Inventan en 1880 en Inglaterra el primer automóvil.

Dunlop: Perfecciona los neumáticos.

En E.U. un Ingeniero llamado Henry Ford fabrica automóviles en serie en 1906 se conocen como modelos T.



# Principios básicos de administración

Un brasileño llamado Santos Dumont empieza a llevar a cabo las primeras experiencias en avión, esto es a principios de siglo.

Surge el capitalismo y se desarrollan dos formas:

1. Industrial: Las organizaciones están constituidas por varios dueños.
2. Financiero: Surge con el nacimiento de los Bancos.

Surgen los primeros Monopolios: Conservas, Acero, Aluminio y Cobre.

Se empieza a hablar de la separación de la Administración y la Propiedad.

Viene un gran desarrollo de las empresas Holding.

## ECONOMÍA LIBERAL

Surge como consecuencia de corrientes filosóficas de ese tiempo que hablaban de la libertad.

## PRINCIPIOS QUE FUNDAMENTAN LA ADMINISTRACIÓN

**Derecho Natural:** Todos tenemos derecho a disfrutar de los bienes de la naturaleza.

**Individualismo:** Tener derecho a tener propiedad privada.

**Libre competencia:** El poder tener una empresa que me va a poder permitir competir.

Adam Smith creador de la Economía Liberal, en 1776 escribe “La riqueza de las Naciones”, en la que establece que es lo que debe de hacer un país para generar riqueza, por medio de la nacionalización de la producción, aplicando la división del trabajo y la especialización. Habla de la importancia de la planeación y la organización; establece las características de un buen administrador; aquel que tenga lo siguiente: 1.- Orden; 2.- Economía; 3.- Control y 4.- Remuneración.

James Mill: En 1826 habló de cómo se pueden aumentar la producción, aplicando el estudio de tiempos y movimientos.

David Ricardo: Empezó a manejar el concepto de trabajo, salario, mercado y producción.

Newman: Establece las características de un buen administrador; el que debe ser una persona previsora, perseverante, tenaz, persistente y sobre todo debe de tener conocimientos, sobre las siguientes funciones: Planear, ordenar y conducir procesos de producción.

John Stuart Mill: estableció formas de control específico.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1. Planeación

Concepto: La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Principios: Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.

1. **Objetividad y cuantificación:** establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
2. **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
3. **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
4. **Intercambio de estrategias:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- a. **Corto Plazo:** menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
  - **Inmediatos:** hasta seis meses.
  - **Mediatos:** mayor de seis o menor de doce meses.
- b. **Mediano Plazo:** de uno a tres años.
- c. **Largo Plazo:** mayor a tres años.

**Etapas De Planeación.** Esta integrada por las siguientes etapas:

**Propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social. Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a. Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

- b. Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c. Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d. Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

**Investigación:** La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos. La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

**Premisas:** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan. Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

1. Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
2. Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser:
  - a. De carácter político.
  - b. De carácter legal.
  - c. Económicas.
  - d. Sociales.
  - e. Técnicas.
  - f. Otros factores.

**Objetivos.** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos:

1. Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
3. Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

**Estrategias:** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuestas para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

**Políticas.** Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.<sup>4</sup>

## 2. Organización

**Definición.** Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.

## Elementos del Concepto

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

**Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización

**Jerárquica.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillo para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

## Importancia de la Organización

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

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## 3. Dirección

**Concepto.** Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto (2001)

## Elemento del Concepto

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

## Importancia

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

# Principios básicos de administración

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica: Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

## Etapas de Dirección

Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Reglas:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto (2001).

## La comunicación

- Es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.
- Es el proceso social esencial, para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.
- Es el rasgo característico, definitorio de las agrupaciones humanas. Solo el hombre puede transmitir e interactuar sean verbos claves en el proceso comunicacional. Asimismo, podemos señalar como complementarios a compartir e influir.
- Es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje.

## Tipos de Comunicación

Para el desarrollo de este aspecto, partiremos de la concepción de Roger Malicol, quien señala que “la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles:

- Unidimensional: Consigo mismo.
- Bidimensional: Con los otros.
- Tridimensional: Yo con los otros, el contexto y el medio.

Comunicación Intrapersonal – Unidimensional.

Comunicación Interpersonal – Bidimensional.

Comunicación Masiva – Tridimensional.

Comunicación Intrapersonal: A través de él se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de sus propios mensajes. El hablante es, al mismo tiempo, audiencia.

El narrador es el protagonista, nos relata sus vivencias. El centro del universo es él YO y su emisor de mensajes se logra mediante símbolos verbales o representaciones imaginables. Como vemos, la comunicación intrapersonal es íntima y limitada, se da por la vía del monólogo.

El monólogo, es una forma expresiva. Es el discurso que un emisor o hablante se dirige a si mismo. Se emplea, también, en las obras dramáticas y narrativas para revelar estados de conciencia, conjuntamente



con sus respectivos procesos síquicos. Se expresa en primera persona. De allí, el énfasis en el emisor y el predominio de expresiones exclamativas.

**Comunicación Interpersonal:** Cuando dos o más personas hablan, se dice que hay una relación de comunicación. Esa relación recibe el nombre de interpersonal y es el tipo de comunicación que la generalidad de nosotros practicamos a mayor parte del tiempo.

Ocurre cuando usted establece una comunicación dialogante con otra u otras personas, cuando de parte con sus familiares, amigos, cuando solicita orientación de sus asesores en el centro local. Esto quiere decir que pueda darse dentro del marco familiar, en la comunidad, en una institución, organización o asociación profesional.

La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otra personas puedan verse., compartir ideas, interrumpir o suspender el dialogo.

La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece, tanto el emisor como al preceptor, la posibilidad de una expansión sin limites por la vía del dialogo.

El dialogo, es la forma más completa de comunicación entre los hombres. Se pone al monologo, pues si pone énfasis en el receptor del mensaje, se remite simultáneamente a varios marcos de referencia y con una suma frecuencia utiliza oraciones interrogativas, permite la exteriorización de las ideas por medio de la conversación.

El dialogo se destruye cuando no se sabe:

- Oír y entender las razones de los otros.
- Expresar un punto de vista con sosiego, serenidad y equilibrio.
- Respetar y tolerar la opinión divergente.
- Sustituir el prejuicio prepotente por el juicio ponderado.
- Derogar la compulsividad vehemente por el análisis pertinente.
- Subrayar el espíritu de solidaridad en lugar de la estridencia enrojecida.

**Comunicación Masiva:** Al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación, cónsonos con ese desarrollo. Así pues, al buscar el hombre su propia trascendencia, utilizo instrumentos que permitieron la extensión de sus sentidos.

De la comunicación directa, personal se pasa a una comunicación masiva. Esto quiere decir que cuando las implicaciones del mensaje van más allá de nuestras propias fronteras, debemos

recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de la que queremos comunicar. El proceso de comunicación al seguir siendo el mismo, lo que cambia son los medios utilizados. Ya no nos centramos solamente en las personas, sino que requerimos de ciertos instrumentos de carácter técnico para ampliar los contenidos de los mensajes y, en consecuencia, elevar el radio de acción y las responsabilidades de lograr mayores efectos.<sup>7</sup>

## 4. Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- 1º Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- 2º Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- 3º Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- 4º Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### Propósito y función del control:

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto (2001).

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

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

Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)

Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

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

## **La esencia del control administrativo:**

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada).
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño).
3. Control por retroalimentación Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.

Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.

Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

## **Fases del Control:**

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.

3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción.
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

### **Control como un sistema de retroalimentación:**

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación

de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de alcanzar el desempeño deseado.<sup>8</sup>

## Ventajas Del Proceso Administrativo:

- Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Desempeño deseado.
- Comparación del desempeño real contra los estándares.
- Medición del desempeño real.
- Desempeño real.
- Identificación de las desviaciones:
  - Análisis de las causas de las desviaciones.
  - Programa De acción correctiva.
- Aplicación de correcciones.
- Circuito de retroalimentación del control administrativa.

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto (2001).

- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

## **Elementos del control:**

**Establecimiento de estándares:** Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

**Medición de resultados:** La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

**Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

**Retroalimentación:** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.



# Capítulo 2

## ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

### ENFOQUE CLÁSICO

Enfoque clásico de la Administración (1900).

1. Teoría científica: desarrollada en E.U.
2. Teoría clásica: desarrollada en Francia.

Las dos teorías fueron desarrolladas con el mismo propósito, ya que el problema que enfrentaban las empresas a principios de este siglo era el de la **eficiencia**.

### TEORÍA CIENTÍFICA

#### **FREDERICK TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1856-1915)**

La administración científica nació en parte para mejorar la productividad, sobre todo en Estados Unidos, cuando la mano de obra calificada, enseñaba a principios del siglo XX. Taylor formó el conjunto de principios que constituyeron la esencia de la administración científica.

La cual va de lo particular a lo general, de abajo hacia arriba. Su mayor exponente Frederik Winson Taylor; enfatizó sobre las tareas a nivel de los operarios. Entre los seguidores de la Teoría Científica se ubican: Henry Ford, Frank Gilberth y Harrington Emerson. El mayor exponente de la Teoría Científica Taylor, venía de una familia de cuáqueros. El patentó más de 50 inventos y participó en Congresos. Habló del salario, criticó la forma en la que se retribuía a los trabajadores. Publicó su primer libro en 1903 llamado *“Administración de Oficinas y Talleres”*. En el que establece que debe realizarse una sola labor para que haya mayor eficiencia. Incorporó la Racionalización del trabajo; al proponer el uso de métodos científicos como la observación y la medición. Introdujo el Estudio de Tiempos y Movimientos. En 1911 publicó su libro *“Principios de Administración Científica”*, en donde dio a conocer toda su teoría y definió los tres problemas que aquejaban a las organizaciones: Holgazanería, Desconocimiento de la Gerencia y Falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Taylor propuso la aplicación de la administración científica para la resolución de estos problemas.<sup>9</sup>

---

9 Taylor Frederick. *Principios de la Administración Científica*. Editorial Herrero. México.



## FILOSOFÍA DE LA TEORÍA CIENTÍFICA

1. Ciencia.
2. Armonía.
3. Cooperación.
4. Rendimiento Máximo.
5. Desarrollo.

### Taylor propuso la racionalización en el trabajo, por medio de:

1. Análisis del trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos. Esto permite escoger, seleccionar, y realizar el análisis, lo cual permite saber en que área se tiene que preparar al trabajador, para poder establecer salarios equitativos. Taylor es un precursor de la Selección de Personal.
2. División del Trabajo y Especialización. Cuando un obrero se hace cargo de una tarea sencilla y habrá que utilizar la línea de montaje.
3. Diseño de Cargos y Tareas. Consistía en establecer cual iba a ser el contenido del cargo. Estableció los dos tipos de cargo: el simple y complejo. El simple abarca una sola tarea y el complejo dos o más. Las ventajas son: que puede admitir a personas menos calificadas, puede reducir costos en capacitación, reducir la posibilidad de cometer errores, facilita la supervisión y aumenta la eficiencia.
4. Incentivos Salariales. Beneficia a ambas partes.
5. Condiciones de Trabajo. Los aspectos en los que puso más énfasis fueron los : instrumentos, distribución física de las máquinas, ambiente físico.
6. Estandarización. Por medio de la Uniformidad de los procesos de trabajo. Lo cual conduce a la simplificación del trabajo.
7. Supervisión Funcional. Se refiere a que el trabajador va a tener varios supervisores y que cada supervisor tendrá autoridad.

## PRINCIPIOS DE LA TEORÍA CIENTÍFICA DE TAYLOR

1. Atribuciones y responsabilidades de la Gerencia.
  - Planeación: Se da para que hagamos las cosas de manera científica.
  - Preparación: Preparar todos los recursos para el proceso de producción.

- Ejecución: Cada quien va a ser responsable.
- Control: Responsabilidad de que el trabajo se realiza como lo planeamos.

2. Excepción: La administración debe prestar atención a lo que se presenta ocasionalmente.

*Hombre económico*: La visión que se tenía de los obreros para evitar eso se hace énfasis en los incentivos salariales.<sup>10</sup>

**FRANK GILBERTH**: propuso estudios sobre la fatiga y llegó a la conclusión de que la fatiga reduce la eficiencia.

FATIGA:

1. Baja Productividad.
2. Perdida de Tiempo.
3. Enfermedades.
4. Posibilidad de sufrir un accidente.
5. Disminuye la capacidad de esfuerzo.

El estudio de la fatiga da lugar al Estudio de Tiempos y Movimientos; el cual dice tiene 3 propósitos:

1. Evitar movimientos inútiles.
2. Ejecutar movimientos útiles lo más económicamente posible.
3. Dar a esos movimientos una secuencia lógica.

Llegó a establecer 17 movimientos elementales y que al ponerlos en práctica permiten realizar cualquier actividad manual.<sup>11</sup>

**HARRINGTON EMERSON**: Proporciono el concepto de eficiencia, que significa hacer uso correcto de los recursos, la relación entre lo que es conseguido y la consecuencia de eficiencia va a ser la productividad.

---

10 Op.Cit.

11 Ríos Salía A. y A. Paniagua. *Orígenes y perspectivas de la Administración*. Editorial Trillas. México.

## PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE *EMERSON*

1. Plan que sea objetivo, bien definido, congruente.
2. Sentido Común.
3. Supervisión Competente.
4. Disciplina.
5. Honestidad en acuerdos.
6. Registros. Todo debe de ser registrado y debe ser preciso, inmediatos y adecuados.
7. Remuneración. Debe ser proporcional al trabajo.
8. Establecer normas estandarizadas. Que las condiciones de trabajo deben ser iguales para todos.
9. Normas estandarizadas para el trabajo.
10. Normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Incentivos Eficientes. Que logren aumentar la eficiencia de la gente.

**HENRY FORD:** Utiliza la integración vertical-horizontal.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE *HENRY FORD*

1. Intensificación: Reducir el tiempo de producción
2. Economicidad: Reducir el volumen de materia prima en transformación.
3. Productividad: Aumentar la capacidad de Producción.<sup>12</sup>

## TEORÍA CLÁSICA

Se considera como una de las más antiguas y surge de la *teoría clásica del proceso administrativo*, entendiéndose por administración <sup>13</sup> “*un campo cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la organización*,

---

<sup>12</sup> Op. Cit.

<sup>13</sup> Concepto clásico de Kliskberg, Bernardo. (1973). *Administración, Subdesarrollo y Estrangulamiento Tecnológico*. Buenos Aires: Paidós.

*englobando dos ordenes de conocimiento: a) elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y b) normas técnicas diseñadas con la finalidad de una conducción eficiente de las organizaciones*". Siguiendo este derrotero, después de Henri Fayol, se encuentran administradores como Luther Gulick y Lindall Urwick quienes separan las áreas importantes de la tarea administrativa en: etapa de previsión, etapa de planeación, etapa de organización, etapa de coordinación y etapa de dirección y control <sup>14</sup> . De esta forma, es característico de esta corriente el considerar a la planeación entre las tareas propias del administrador. Tradicionalmente se consideran cuatro aspectos fundamentales:

1. Los objetivos como elementos que determinan los fines que la organización persigue.
2. La sencillez y uniformidad de las acciones a ejecutar.
3. La flexibilidad en los elementos del plan.
4. El equilibrio de la intervención.

Desgraciadamente, se observa la tendencia a separar la elaboración de planes de su ejecución. El planeador es el administrador o ejecutivo de la institución y los elementos operativos son quienes llevan a cabo las acciones ya definidas. Por otro lado, el horizonte de previsión preponderante es el corto y mediano plazos. Finalmente, las acciones diseñadas por el plan, suelen orientarse a la normalización o mejoramiento de las operaciones fundamentalmente, en lugar de buscar cambios trascendentales que incidan en el futuro de la organización.

Según **HENRY FAYOL**, (1841-1925); una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos parámetros que pueden ser identificados.

Afirmaba que era posible enseñar administración, una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

Parte de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Su principal exponente fue Henry Fayol. Entre los seguidores de la Teoría Clásica, se ubica a: Gullick y Urwick.

Henry Fayol, nace en 1841 en Constantinopla, hace énfasis en la estructura, es decir en la forma de la empresa. Estudia Ingeniería en Minas y es profesionalista a los 19 años de edad.

En 1916 publicó "*Administración Industrial y General*", donde dio a conocer su teoría. En 1926 se hicieron traducciones de su libro al idioma Inglés y Alemán.

Creó el Centro de Estudios Administrativos cuyo propósito era continuar con la Investigación de Fayol.

---

14 Del Castillo, Mancebo. (1997). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa. Pag. 48-51.

## ASPECTOS PREPONDERANTES DE LA TEORÍA DE FAYOL

1. **Concepto de administración:** lo definió como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar, a esto le denominó Proceso Administrativo.
2. **Funciones básicas de la empresa:**
  - Técnicas: Relacionadas con el proceso de producción.
  - Comerciales: Tienen que ver con la compra, venta y cambio.
  - De seguridad: Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.
  - Financieras: Buscar fuentes para captar capital.
  - Contables: Llevar registros de operaciones.
  - Administrativas: Son las que coordinan todas las demás actividades.
3. **Proporcionalidad de las Funciones Administrativas:** Lo explica en un esquema donde se ubican las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico se hace más alto, más funciones administrativas se integran al cargo.
  - F. administrativas: Nivel Jerárquico.
  - F. básicas.
4. **Concepto de Organización:** Bajo el enfoque de Fayol, corresponde a la fase de la Administración que se encarga de darle forma, por lo que es limitada y estática.
5. **Administración:** es una ciencia, por lo tanto se debe tratar a la empresa en forma científica.
6. **División del trabajo:** debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización. Y la División del trabajo se puede dar de manera horizontal y vertical.
7. **Coordinación:** unir, armonizar el esfuerzo de la gente.
8. **Organización en Línea- Staff:**

La Organización en línea se sustenta en los 4 principios universales de Fayol:

  1. Unidad de Mando.
  2. Dirección.

3. Centralización

4. Jerarquía o cadena escalar

*Staff:* Consultores, ellos no toman decisiones, se consideran como una autoridad especialista. Solamente aconsejan y sugieren.

### 9. Principios generales de la Administración:

- División de Trabajo.
- Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.
- Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.
- Unidad de Mando. Recibir órdenes de un solo jefe.
- Dirección. Todos saben lo que se va a hacer.
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.
- Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.
- Centralización. El más alto toma las decisiones
- Jerarquía o cadena escalar. Mientras más alto sea su nivel tiene más autoridad.
- Orden. Se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le corresponde.
- Equidad. No debe haber favoritismos.
- Estabilidad y duración del personal. La rotación excesiva va a provocar que se reduzca la eficiencia.
- Iniciativa. Capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.
- Espíritu de Equipo. Debe estar integrada la empresa.

### FAYOL DIVIDIÓ LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN 6 ACTIVIDADES:

1. **TÉCNICAS** - fabricar productos

2. **COMERCIALES** - comprar materias primas y vender productos

3. **FINANCIERAS** - adquirir y utilizar el capital
4. **DE SEGURIDAD** - proteger a los empleados y a la propiedad.
5. **CONTABLES** - registrar y llevar un control de costos, utilidades y pasivos.
6. **ADMINISTRATIVAS** - definió la **administración** a partir de las siguientes funciones:
  1. **Planeación** - significa idear un curso de acción.
  2. **Organización** - movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes.
  3. **Dirección** - proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan su trabajo.
  4. **Coordinación** - asegurarse que los recursos y actividades funcionen armoniosamente.
  5. **Control** - monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

## 14 PRINCIPIOS PROPUESTOS POR FAYOL

- **División de tareas de trabajo**

Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo.

- **Autoridad**

Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Autoridad formal. Autoridad personal.

- **Disciplina**

Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. (para fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles).

- **Unidad de mando**

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente.

- **Unidad de dirección**

Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

- **Subordinación del interés individual al bien común**

En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

- **Remuneración**

Debe ser justo para el empleado y el empleador.

- **Centralización**

Los gerentes deben conservar la responsabilidad suprema, aunque es necesario que den a los trabajadores suficiente autoridad para realizar bien su trabajo, el problema radica en encontrar el grado óptimo en cada caso.

- **La jerarquía**

La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

- **Orden**

Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten, sobre todo las personas deben ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

- **Equidad**

Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

- **Estabilidad del personal**

Una alta rotación de personal no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

- **Iniciativa**

Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aún cuando puedan incurrir en errores.

- **Espíritu de equipo**

Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.



## Aportaciones de la teoría clásica de la organización:

1. Las perspectivas de la teoría clásica han tenido mejor aceptación.
2. Su preocupación por presentar cuestiones de importancia para los gerentes.
3. Hizo a los gerentes conscientes de los problemas básicos que afrontarían en una empresa

## Limitaciones

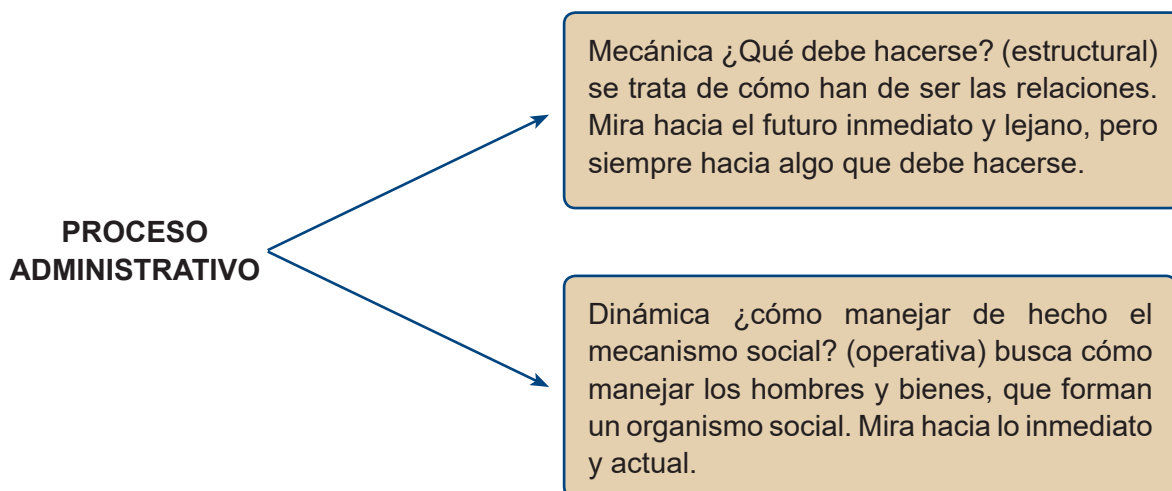
1. Es considerada más apropiada para la época pasada que para la actual.
2. No son válidos sus principios si el ambiente no es relativamente predecible y estable.
3. Sus principios son demasiado generales para organizaciones muy complejas. <sup>15</sup>

## COMPONENTES DE LA ADMINISTRACION SEGÚN LYNDALL F. URWICK

Para él la administración se compone de dos fases: mecánica y dinámica de la administración.

**Mecánica administrativa.**- es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.

**Dinámica administrativa.**- se refiere a cómo manejar de hecho, el organismo social.



<sup>15</sup> Fernández Arena José A. *Introducción a la Administración*. FCA. UNAM. México.

## ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.- Planeación.
2. Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

<b>PROCESO</b>	MECÁNICA	PLANEACIÓN	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
		ORGANIZACIÓN	¿Cómo se va a hacer>?
<b>ADMINISTRATIVO</b>	DINÁMICA	DIRECCIÓN	Ver que se haga
		CONTROL	¿Cómo se ha realizado?



**Planeación.-** Primera etapa del proceso administrativo, consiste en determinar las acciones que se realizarán por medio de: objetivos, políticas y procedimientos.

Las actividades más importantes dentro de la planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.

# Principios básicos de administración

- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Modificar los planes de los resultados del control.

**Organización.-** En esta segunda etapa se distribuyen las actividades entre los miembros del grupo de tal forma que se logre con un mínimo de gastos y un máximo de satisfacción entre los trabajadores y empleados en general. Se considera el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos, entre lo que debe ser y lo que es.

Las actividades más importantes dentro de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

**Dirección.-** Esta etapa es muy importante, ya que en ella se encuentra el cómo poder llegar físicamente al logro de los objetivos a través de inducir, motivar y conducir al personal. De esta parte depende el éxito o fracaso en la Administración de los recursos humanos a su cargo.

Las actividades más importantes dentro de la dirección son:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

- Motivar a los miembros de la organización.
- Comunicar con efectividad.
- Estimular a los miembros para que desarrollen todo su potencial
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la dirección a la luz del control.

**Control.**- Última etapa del proceso administrativo, es primordial en la administración a pesar de que la empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Actividades más importantes del control:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Sugerir las acciones correctivas, cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del mismo control.

### **PRINCIPIOS DE L. URWICK**

1. Especialización.- La persona debe realizar una sola actividad. Este principio da lugar a la Organización Staff, lineal y funcional.
2. De Autoridad.- Debe ser conocida y reconocida.
3. Amplitud Administrativa.- Se refiere a la cantidad de administrados que debe tener un superior.
4. Definición.- Tiene relación con el diseño de cargos y tareas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Ed. Limusa, Primera Edición (México, 1987). pp. 55-60.

# Principios básicos de administración

## COMPONENTES DE LA ADMINISTRACION SEGÚN LUTHER H. GULLICK

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Asesoría.
- 4.- Dirección.
- 5.- Coordinación.
- 6.- Información.
- 7.- Presupuestación.

Elementos de la administración según:		
Urwick	Fayol	Gullick
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación</li><li>• Previsión</li><li>• Planeación</li><li>• Organización</li><li>• Coordinación</li><li>• Mando</li><li>• Control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación</li><li>• Organización</li><li>• Dirección</li><li>• Coordinación</li><li>• Control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación</li><li>• Organización</li><li>• Asesoría</li><li>• Dirección</li><li>• Coordinación</li><li>• Información</li><li>• Presupuestación</li></ul>

## ENFOQUE CONDUCTUAL

Enfoque Conductual: Resolver problemas de eficiencia al igual que el otro enfoque. Se sustenta en:

- 1.- La Teoría de las Relaciones Humanas (George Elton Mayo).
- 2.- Repercusiones.
- 3.- Comportamiento Humano.
- 4.- Desarrollo Organizacional.

Lo que da origen a la teoría de las Relaciones Humanas:

## TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Su nacimiento se hizo posible al desarrollo de las ciencias sociales, las teorías clásicas sufren una transformación creando una nueva y distinta filosofía de tipo empresarial, esta fue una civilización

industrial muy importante, con esto cambia la visión del mundo, la concepción del hombre y de la sociedad. Muchos conceptos eran aceptados, pero después fueron cuestionados en su misma esencia.

George Elthon Mayo junto con sus colaboradores desarrollaron en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas (también conocida como escuela humanística de la administración), “Neo – Humana – Relacionista”.

### **Orígenes de la teoría de las relaciones humanas**

Tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración. Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surgió un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas debido a que su autoestima es muy pobre o nula en los empleados u obreros y esto se debe a que las personas encargadas de la motivación no son entusiastas porque al trabajador ya no se le motiva con dinero, urge motivarlos en cuanto a su autoestima personal, dándole un enfoque más profesional a la empresa y en general a todo ente social y esta es tarea de los administradores en empresas modernas.

### **Fundamentos:**

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
2. Desarrollo de las ciencias humanas como Psicología y Sociología.
3. Ideas pragmáticas de John Dewey.
4. Ideas de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin.
5. Conclusiones de la investigación en la empresa Hawthorne (planta en la que se hicieron las investigaciones entre 1924-1939).

### **FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

1. Económica: Es lo que le va a dar soporte, es la producción; mantener el equilibrio externo.
2. Social: Distribuir satisfacción entre sus participantes.

## ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL ESTA CONSTITUIDA

1. Organización Técnica: Todo lo material, vendría siendo la organización formal.
2. Organización Humana: Vendría siendo la Organización informal.

Hace énfasis en su concepto de hombre el cual busca el reconocimiento y el respeto. Habla acerca de la fatiga dice que además de una causa física hay una psicológica. Empiezan a surgir teorías como la teoría de campo de Kurt Lewin y la teoría de las necesidades humanas básicas.

## TEORÍA DE CAMPO DE KURT LEWIN

La Teoría de Campo, formulada por Lewin, asevera que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital.

Afirma que es imposible estar al tanto del conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las cuales formarían el campo dinámico.

1. El comportamiento humano está determinado por la totalidad de hechos coexistentes.
2. Estos hechos coexistentes forman un campo dinámico.

Lewin se preocupa por la dinámica de los grupos, el enfoque del ambiente o campo -ve al individuo a través del grupo, los procesos de liderazgo y aprendizaje social, facetas en las que los medios juegan un importante papel, tanto por construir escenarios o ambientes, como por la capacidad que poseen para modificarlos.<sup>17</sup>

## TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

Las necesidades humanas han sido formuladas desde la teoría naturalista del libre mercado o reducidas a simple metafísica.

La producción social de deseos y demandas ha devenido en cultura de satisfacción y marginación

El debate sobre las necesidades humanas debe ir más allá de la crisis del Estado de Bienestar.

Los autores rechazan las concepciones naturalista, relativista y culturalista de las necesidades Hay un consenso moral sobre ciertas necesidades básicas para el desarrollo de la existencia digna, mismo que sostiene:

<sup>17</sup> Kurt Lewin La teoría del campo y el aprendizaje. Editorial Paidós, Buenos Aires. Argentina, 1974.

- Su universalidad.
- La necesidad de redistribuir los recursos a nivel mundial.
- La importancia de organizarse de otro modo para satisfacerlas.
- No hay que explotar irracionalmente la naturaleza.
- No contamos con formas adecuadas para gestar la producción y el consumo.

Las necesidades básicas de todo individuo, en cualquier cultura y en cualquier tiempo son la supervivencia física y la autonomía personal.

Ambas, son instrumentos, no un fin en sí mismas. ¿El fin? La participación social, el desarrollo de la libertad.

Y para que puedan desarrollarse necesitan condiciones favorables: formas organizadas de producción y reproducción, sistemas de comunicación y autoridad (existen precondiciones sociales - *necesidades intermedias e indicadores de satisfacción*- que se consideran comunes a toda cultura, religión y forma de vida)

Lo que deriva en una economía política de las necesidades humanas.

Capitalismo y Socialismo han imposibilitado la satisfacción de la NH: el primero por no propiciar la integración de los pobres; el segundo, por negar las precondiciones que posibilitan la satisfacción.<sup>18</sup>

Establece que la motivación esta determinada por necesidades o motivos y estos pueden ser: consientes o inconcientes, lo que determina nuestro comportamiento. A lo largo de la vida las necesidades cambian y suben de nivel.

1. Necesidades Fisiológicas. Son vitales para el ser humano.
2. Necesidades Psicológicas: Rara vez van a ser satisfechas de manera total.
  - Seguridad intima.
  - De participación.
  - De autoconfianza.
  - Afecto.

---

18 Doyal , Len y Gough,Ian. *Teoría de las necesidades humanas*. Barcelona, Icaria.1994.



## 3. Necesidad de autorrealización.

La motivación es un ciclo:

- Equilibrio.
- Estimulo .
- Satisfacción Necesidad.
- Tensión
- Comportamiento o acción .

*Reacciones de la Frustración:* La frustración se presenta al no tener satisfecha una necesidad.

## REACCIONES DE FRUSTRACIÓN

Provocan:

1. Desorganización del comportamiento.
2. Agresividad: Física, verbal o simbólica.
3. Emocionales.
4. Apatía: Perdida del interés.
5. Alienación.

*Moral:* Actitud mental consecuencia de la satisfacción de las necesidades del individuo.

Moral Alta.- Necesidades son satisfechas (Actitudes Positivas).

Moral Baja.- Necesidades no son satisfechas (Actitudes Negativas).

*Liderazgo:* Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humano a consecuencia o logro de uno o varios objetivos específicos.

## TEORÍAS DE LIDERAZGO

### 1. Teoría de los rasgos de Personalidad

- Rasgos Físicos.

- Rasgos intelectuales.
- Rasgos Sociales.
- Rasgos Relacionados con la tarea.

### 2. Teoría de los estilos de Liderazgo (White-Lippitt)

- Autoritario.
- Liberal.
- Democrático.

### 3. Teoría situacional del Liderazgo

No hay característica que se aplique a cada situación. Es decir que hay una distinta para cada situación. La situación va a decidir quien va a ser el líder. En 1958 se presenta un propuesto “ Continuo del liderazgo”, hecho por Tannenbaum y Schmidt. Va desde un liderazgo centrado en el líder hasta un liderazgo centrado en los subordinados.

Liderazgo.- Centrado en el líder los subordinados

#### ESTÁNDARES

1. El líder toma todas las decisiones y las comunicará en forma de orden.
2. El líder ostenta toda autoridad.
3. El líder presenta la idea a subordinados y hacen preguntas, pero la decisión ya está tomada.
4. El líder presenta una decisión tentativa, puede cambiar, según las opiniones de los subordinados.
5. El líder llega ante los subordinados planteándoles el problema y les pide sugerencias, en base a estas, tomará la decisión.
6. El líder va a pedirle al grupo que tome la decisión, únicamente definirá los límites.
7. El líder permite libertad para que la gente planeé su trabajo fijándoles los límites.

Para saber el estándar que va a utilizar, revisa: Fuerzas; Líder, Subordinados y situación.

*Comunicación:* Es un proceso bilateral, en el cual para que haya comunicación debe de haber respuesta.

## COMUNICACIÓN COMO ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Pretende:

1. Dar información.
2. Generar Actitudes.

**Harold Ledvitt:** estudio las redes de comunicación, para establecer la mejor manera de comunicarse.

## REDES DE COMUNICACIÓN

Rueda Cadena Círculo

CARACTERÍSTICAS	RUEDA	CADENA	CÍRCULO
Rapidez influencia	Muy rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Muy buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy pronunciado	Pronunciado	Ninguno
Moral	Muy Pobre	Pobre	Muy buena
Flexibilidad para el cambio en el campo	Lenta	Lenta	Muy rápida

*Organización Informal:* Conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre diversos elementos humanos mezclados en una organización.

## ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

1. Intereses comunes.
2. Interacción provocada por la organización formal.
3. Fluctuación del personal.
4. Periodos de descanso.

## CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

1. Relación Cohesión o Antagonismo.
2. Status.

3. Cooperación.
  4. Posibilidad de oposición a la organización formal.
  5. Trasciende a la organización formal.
  6. Patrones de empeño.
- **Dinámica de grupo:** El fundador es Kurt Lewin, es uno de los primeros que se preocuparon por estudiar los grupos. Creó el “Centro de investigaciones de Dinámica de grupo”. Para él los grupos cambian no son estáticos, son el resultado de una cantidad de fuerzas causales.

*Dinámica de grupo:* Es la suma de los intereses de los componentes del grupo puede ser activada a través de estímulos y motivaciones en el sentido de mayor armonía y aumento del relacionamiento.

Está ligada con actitudes, creencias, valores energía, colaboración, lo bueno, lo malo, con prejuicios, etc.

*Grupos de pertenencia:* Están constituidos por los valores que se tienen, como energía, productividad, etc, los que más influyen son la familia y el trabajo.

*Grupo:* Son 2 o más personas que interactúan. Está constituido por los individuos y la interacción de los mismos. Sus elementos son las personas y la interacción.

### CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO

1. Finalidad.
2. Estructuras.
3. Organización Dinámica.
4. Cohesión.

### TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Hace énfasis en las personas.

### ORÍGENES

1. Oposición entre la teoría de las relaciones humanas, la clásica y la científica.
2. La teoría del comportamiento humano en la organización desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas.

3. La teoría del comportamiento humano critica los principios de las anteriores teorías.
4. Incorporación de la Sociología de la burocracia.
5. En 1947 Herbert Alexander Simon, creó la teoría del “Comportamiento Administrativo”(año en que surge la teoría del comportamiento).

## TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN

1. Teoría de la escala de las necesidades (Maslow estableció que todos tenemos 2 tipos de necesidades: primarias y secundarias).
2. Teoría Dual de los factores higiénicos y motivadores (Frederick Herzberg señala que hay 2 factores que van a orientar nuestro comportamiento: extrínsecos o higiénicos e intrínsecos o motivadores).
3. Teoría de las necesidades o motivos (David Mc.Clelland menciona: realización o logro, afiliación al grupo y poder).

## TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Tipos de necesidades.

1. Primarias. Las que compartimos con las demás especies.
2. Secundarias. Exclusivas del ser humano.
  - Seguridad.
  - Sociales.
  - De estima.
  - De autorrealización.

## TEORÍA DUAL

1. Factores extrínsecos o higiénicos: Los decide la empresa (tipo de liderazgo, salario, reglamento).
2. Intrínsecos o motivadores: Provocan la satisfacción que tiene que ver con el trabajo.

## TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES O MOTIVOS

1. Realización o logro.

2. Afiliación al grupo.
3. Poder (necesidad de tener influencia sobre otros).

### LIDERAZGO

1. Estilos de administración (Douglas McGregor).
  - Autocrático “X”.
  - Democrático “Y”.
2. Sistemas de administración (Likert).
  - Autoritario coercitivo.
  - Autoritario benevolente.
  - Consultivo.
  - Participativo.

*Sistema de decisiones de Simon:* Apunta que la gente siempre está tomando decisiones.

*Elementos:* Persona, objetivos, preferencias, estrategias, situación, resultado y agente decisorio,

### TEORÍA DE EQUIDAD O EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL

Según March y Simon, debe haber equilibrio entre contribuciones y los incentivos (salario, prestaciones).

### PRINCIPIOS

1. Toda persona espera incentivos.
2. Esperan que sean mayores a su producción.
3. La contribución es la fuente para establecer incentivos.

### TEORÍA DE LA COOPERACIÓN

Según Barnat la organización está basada en cooperación, la gente está dispuesta a cooperar. Requiere que la persona sea eficaz y eficiente. La función del administrador es que la organización sea un sistema de esfuerzos cooperativos.

## TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD

Según Argiris para que una orden sea cumplida, es necesario que seamos aptos, que no vaya en contra de la organización, que lo entendamos. Dice que los objetivos de las organizaciones y los personales no siempre son los mismos. La administración es la responsable de esto y es la que debe solucionarlo. Las organizaciones deben propiciar el desarrollo de los recursos humanos, las organizaciones más productivas son las que igualan los objetivos de las organizaciones y los de los subordinados.

## TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Surge en la década de los 60's en E.U.A. fue promovida por psicólogos, que señalan que el cambio puede ser planeado y dirigido, también dicen que el hombre puede ser económico, social y administrativo. Definen al ambiente de la siguiente manera:

*Ambiente:* Es el entorno que externamente rodea a la organización.

## CONCEPTOS

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

**1. Organización:** Está basada en el comportamiento.

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. [es.wikipedia.org/wiki/Organización](http://es.wikipedia.org/wiki/Organización)

- Conjunto de órganos, disposiciones y servicios que regulan, controlan y dirigen el funcionamiento de una Asociación Scout. [asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html](http://asde.scouts-es.net/gs284/diccionario/m-r.html)
- Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones. (ISO 8402). [www.calidad.com.ar/calid033.html](http://www.calidad.com.ar/calid033.html)
- Conjunto de personas organizadas con un objetivo específico. Están constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión. [www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes\\_glosa\\_terminos.htm](http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm)
- Unidad Social que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas. Los elementos fundamentales de una organización son: compuesta por individuos y grupos, orientadas hacia fines y

objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada, desde una continuidad en el tiempo (Muñoz Sedano y Román Pérez, 1989) Empresarial Escolar No Gubernamental [www.fimeint.org/glosario.htm](http://www.fimeint.org/glosario.htm)

2. **Cultura organizacional:** Se refiere al estilo de hacer las cosas, cada organización lo tiene, estas las características son las que la distinguen de otras organizaciones.
3. **Cambio:** Cambia el ambiente, cada vez es más dinámico y por eso la organización se tiene que adaptar a las necesidades del entorno.
  - Ambiente general: Tiene qué ver con todas las organizaciones.
  - Ambiente empresarial: La organización está en contacto directo con la actividad que realiza.
  - Valores actuales: están influenciados por fuerzas; que pueden ser: exógenas y endógenas.
4. **Desarrollo:** Tendencia natural de las organizaciones a crecer y desarrollarse, tienen su origen en las fuerzas exógenas y endógenas. Es importante porque le permite a la organización tener un conocimiento más profundo, permite:
  - Conocimiento más profundo de sí misma.
  - Conocimiento más profundo del ambiente.
  - Una mejor planeación-Ejecución.
  - Estructura flexible.
  - Sistemas de información adecuados.

#### **El desarrollo se puede dar como:**

- Cambio evolutivo: Se da paulatinamente, no va a impactar fuertemente a las personas involucradas.
- Cambio revolucionario: Cambio radical, se da de manera rápida e intensa.
- Desarrollo sistemático: Previamente se establece como se va a dar el cambio, así como las estrategias a seguir.

#### **5. Fases de la organización:**

- Pionera: Fase inicial, se lleva a cabo con las personas que crean la organización.
- Expansión: Aprovechar las oportunidades en el ambiente.



- Reglamentación: Conforme crece la organización se establecerán reglas o normas que la gente debe de seguir.
- Burocratización: La organización continúa creciendo y se necesitan más reglas, más puestos, por lo que se requiere de las normas.
- Reflexibilización: Establecer nuevas estructuras con base en los cambios que sufre la organización.

**6. Estructuras convencionales:** Hay que cambiar la forma en la que se da la autoridad para favorecer a la organización.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es todo cambio planeado y dirigido, es una respuesta de la realización, es un esfuerzo educacional muy complejo. Consiste en una serie de herramientas y conocimientos, las organizaciones van a entrar en un proceso de aprendizaje. Parte de un diagnóstico, para hacerlo debe recopilarse información que permite analizar la situación de la organización.

*Intervención:* Son los cursos de acción para resolver los problemas detectados.

## NUEVAS FORMAS DE ENFRENTAR LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Recopilación
2. Diagnóstico
3. Intervención

## MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Estructura-tecnología
2. Comportamiento de la organización

## ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

Hace énfasis en la estructura.

1. Teoría Burocrática
2. Teoría Estructuralista
3. Teoría Neoclásica

### TEORÍA BUROCRÁTICA

Se empieza a desarrollar en los 40'. Max Weber desarrolla esta teoría a partir de sus ideas de los años 20'.

### ORÍGENES

1. Fragilidad y parcialidad: Científica, Clásica y Relaciones humanas.
2. Modelo de organización más racional.
3. Tamaño que adquieren las organizaciones. Grandes y complejas.
4. Retomar las ideas de Max Weber en la sociología de la burocracia.

La burocracia, según Max Weber: Forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir que hacen las cosas científicamente. Eso iba a permitir que se lograra la máxima eficiencia.

### CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

1. Carácter legal de normas y reglamentos: Esto debe de estar por escrito, se debe de incluir toda situación, de forma racional es decir congruente con los objetivos y que sea legal.
2. Carácter legal de las comunicaciones: Todo debe de quedar registrado.
3. Carácter racional y división del trabajo: Tiene que ser sistemático y congruente, donde todos deben saber que hacer.
4. Impersonalidad de las relaciones: Todo gira en función de los puestos establecidos al interior de la organización.
5. Jerarquía de autoridad: Es el orden de subordinados.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados: Todo está establecido mediante normas y procedimientos.
7. Competencia técnica y meritocracia: La persona demuestra ser competente.
8. Especialización de la Administración: Busca que especialistas se encarguen de la administración.
9. Profesionalización: En una organización burocrática se empieza desde abajo.
10. Previsibilidad del funcionamiento: Todo está previsto y así es más eficiente.

## LAS VENTAJAS DE LA BUROCRACIA:

- Racionalidad.
- Precisión en la definición de cargos y operaciones.
- Rapidez en las decisiones.
- Interpretación única garantizada.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos.
- Continuidad.
- Reducción de fricciones.
- Constancia.
- Subordinación de los más nuevos a los más antiguos.
- Confiabilidad.
- Beneficios.

**Laski.-** Expresa que con la organización burocrática el trabajo se profesionaliza y con esto la gente es más moral y se evita la corrupción y el nepotismo.

**Blauner.-** Dice que la organización burocrática le da calidad a las normas y con esto se da la justicia social dentro de las organizaciones.

**Moore.-** Señala que la organización burocrática tiene la seguridad de cooperación.

Robert Merton.- Apunta que la organización burocrática tiene que cambiar en cuanto llegue el hombre (lo contrario de Max Weber), habla de las consecuencias imprevistas como son la imperfección e ineficiencia y con esto llegan las disfunciones de la burocracia:

1. Mayor internalización de reglas y exagerado apego a reglamentos.
2. Exceso de formalismo y papeleo.
3. Resistencia al cambio.
4. Despersonalización de las relaciones.

5. Categorización en la toma de decisiones.
6. Super conformidad, con rutinas y procedimientos.
7. Exclusión de señales de autoridad.
8. Dificultad en la atención a clientes y conflicto con el público.

### CAUSAS DE LA DISFUNCIONALIDAD

1. Se da porque no se toma en cuenta la organización
2. La organización burocrática piensa que puede controlar el comportamiento de las personas.
3. No toman en cuenta las consecuencias imprevistas.

**Robert Merton.-** Propone un modelo diferente al propuesto por Max Weber, menciona que debe de haber mayor exigencia de control por parte de la organización para poder enfrentar las consecuencias imprevistas.

Merton señala que la organización de la burocracia es un grupo secundario que presenta una serie de disfunciones que conducen a la ineficiencia, expone que la organización burocrática debe ser flexible, para que pueda atender a las circunstancias externas (exigencias de los clientes) y las circunstancias internas (exigencias de internos, como el personal, etc).

**Phillip Zelznick.-** Propone que al interior de la organización se efectúe un trabajo de investigación para que se comprenda a la organización burocrática con los bajo los siguientes principios:

### I. PRINCIPIOS

1. Estructura social adaptativa.
2. Dentro de la organización formal se desarrolla una organización informal.
3. La organización informal se vuelve indispensable.
4. La burocracia debe analizarse mediante dos puntos de vista: estructural y funcional.
5. Este análisis refleja el comportamiento de la organización.
6. Cualquier conflicto o problema en la organización se podrá resolver.

## II. OBJETIVOS

Mecanismos de defensa:

1. Ideología.- Lo que se conceptúa como la organización y sirve para justificar sus valores, metas, programas de acceso, etc.
2. Cooptación.- Consiste en trasladar a personas de otras organizaciones y colocarlas en lugares estratégicos al interior de la organización.

## III. MODELO

- Consecuencias imprevistas.
- Debe existir mayor exigencia de control.
- Delegación de autoridad.
- Se establecen sub-objetivos u objetivos específicos de cada área.
- Internalización de los sub-objetivos.
- Operalización de los sub-objetivos.

**Zelznick** dice que la organización burocrática es una organización adaptativa, dinámica que interactúa intensamente con el ambiente externo y se adapta a él.

Para **Alvin Gouldner** no existe un estilo de burocracia, sino diferentes grados de burocratización.

Entre 1948 y 1951 Gouldner introdujo y estableció la supervisión cerrada.

La supervisión cerrada se da cuando el gerente presiona a los supervisores y éstos a su vez a los operarios, por lo que éstos últimos se resienten.

Gouldner llegó a las siguientes conclusiones:

- I. Una supervisión cerrada deteriora las relaciones entre jefes y subordinados.
- II. Las reglas burocráticas tienen varias funciones.
  1. Equipar funcionalmente a la supervisión cerrada.
  2. Apoyar el respeto a la autoridad.

3. Legitimar castigos y sanciones.
4. Especificar el nivel mínimo de desempeño.

III. Existen diferentes tipos de la burocracia.

Fingida.- Cuando la organización cuenta con una legislación que fué hecha por otra organización y se impone.

Representativa.- Cuando la organización crea las normas y el reglamento de la organización y hace que todos se identifiquen con ellos.

Punitiva.- Cuando los reglamentos se imponen a través de coacciones por parte de la administración, si alguien comete alguna infracción, se le castiga

Con estos tipos de burocracia se da lugar a la burocracia mixta.

IV. En todo modelo burocrático nos encontramos consecuencias imprevistas (esto hace que se reduzca la eficiencia) se da como un ciclo.

- Consecuencias Imprevistas.
- Ineficiencia.
- Punitiva.
- Debe de haber mayor exigencia de control.

V. Existen diferentes grados de burocratización.

- Exceso de muy poca burocratización

### **TEORÍA ESTRUCTURALISTA**

Esta teoría surge en la década de los 50's

#### **ORIGEN**

1. Como oposición entre las teorías tradicionales (científica, clásica y burocrática) y las teorías modernas (relaciones humanas).
2. Organización "unidad social grande y compleja".
3. Influencia del estructuralismo.
4. Nuevo concepto de estructura.

*Estructura.*- El conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado al cambio, diversidad y contenidos, es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones.

*Estructuralismo.*- Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación a una totalidad destacando su valor de posición.

Uno de los estructuralistas más importantes: **Amitai Etzioni**, dice que la organización pasa por una serie de etapas de desarrollo de la organización.

## ETAPAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

1. De la naturaleza.- La única base de los seres humanos.
2. Del trabajo.- El hombre aprende a manejar la naturaleza, se empieza a dar la división del trabajo.
3. De capital.- Anteriormente existía el trueque pero con la llegada del capital este se volvió un elemento muy importante.
4. De la organización.- Es el elemento más importante ya que la naturaleza, el trabajo y el capital quedan sometidos a la organización.

Según los estructuralistas las **organizaciones** son una unidad social intencionalmente construida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos.

## CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES

- 1 Reglas.
2. Reglamentos.
3. Estructura jerárquica.

## ORGANIZACIONES FORMALES

### COMPLEJAS

- Tamaño.
- Naturaleza de operaciones.

En la teoría del estructuralismo se habla del hombre organizacional.

### CARACTERÍSTICAS DEL HOMBRE ORGANIZACIONAL

1. Flexibilidad.
2. Tolerancia a la frustración.
3. Capacidad para diferir las recompensas.
4. Deseo permanente de realización y actualización.

El análisis de las organizaciones debe darse bajo un enfoque múltiple donde se tomen en cuenta todas las propuestas de las teorías anteriores.

1. La organización formal y la organización informal se deben tomar en cuenta, se debe estudiar su interacción.
2. Recompensas: Materiales o económicas; simbólicas (social y psicológico).
3. Diferentes niveles: Institucional o estratégico, gerencial y técnico.
4. Diferentes enfoques: Modelo racional y modelo natural.
5. Diversidad de las organizaciones (públicas, privada, servicios, industriales, etc.).
6. Relaciones: Intraorganizacionales (con miembros de la organización) e interorganizaciones (con otras organizaciones o con miembros de otra organización).

### TIPOLOGÍAS DE LAS ORGANIZACIONES

#### TAMAÑO

- Grandes.
- Medianas.
- Pequeñas.
- Micro.

#### NATURALEZA

- Primarias o básicas (agricultura, silvicultura, etc).
- Secundarias (industrias, etc).
- Terciarias (servicios, educación, etc).



## MERCADO

- Bienes de capital.
- Bienes de consumo.

## DEPENDENCIA

- Públicas.
- Privadas.

## TIPOLOGÍA DE AMITAI ETZIONI

1. Organización coercitiva (cárceles, etc.).
2. Organizaciones utilitarias (control de los incentivos y la remuneración es su principal medio de control).
3. Organizaciones normativas (escuelas, iglesias, clubes sociales, etc.).

## TIPOLOGÍA DE BLAU-SCOTT

1. Organizaciones de beneficio mutuo (sindicatos, consorcios, etc.).
2. Organizaciones de intereses comerciales (los beneficiados son los dueños).
3. Organizaciones de servicios (universidades, hospitales, etc.).
4. Organizaciones del estado (instituciones de gobierno).

## OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

### FUNCIONES

1. Presentamos una situación futura, prospectiva.
2. Legitimar a la organización.
3. Sirven como estándares.
4. Sirven como unidades de medida.

Etzioni dice que se pueden establecer dos modelos de organización en función de los objetivos.

### MODELOS DE ORGANIZACIÓN (A. ETZIONI)

1. Modelo de supervivencia.- Los objetivos van a servir para justificar la existencia de una organización.
2. Modelos de eficiencia.- Los objetivos sirven como estándares para poder determinar qué tan eficiente es esa organización.

### CATEGORÍAS DE OBJETIVOS

1. Objetivos de sociedad.- Van dirigidas a satisfacer las necesidades de la sociedad.
2. Objetivos de producción.- Se establecen en función de los posibles clientes.
3. Objetivos de sistemas.- pretenden alcanzar objetivos y metas determinadas por la planeación.
4. Objetivos de productos.- Establecen las características de los productos que se ofrecen (variedad, cantidad, calidad, etc.)
5. Objetivos derivados.- Se establecen en la medida en que se van logrando los otros objetivos.

**Ambiente organizacional.**- Es lo que envuelve o rodea externamente a la organización y está constituido por otras organizaciones.

**Conflictos organizacionales.**- En la organización tiene que haber conflictos para que esta cambie.

### SITUACIONES QUE PROVOCAN CONFLICTOS

1. Entre la autoridad del especialista y la autoridad administrativa.
  - Organizaciones especializadas (se va a aplicar el conocimiento).
  - Organizaciones no especializadas (el conocimiento sirve de apoyo).
  - Organizaciones de servicio (cuando se contrata a otra organización y se le quiere dar órdenes a esta).
2. Entre la organización formal y la organización informal.
3. Entre la organización lineal-staff.

Motivos por los que se puede dar:

- Ambición.

- Contratar servicios de asesorías.
- Cuando se tiene que decidir la promoción de una persona.

## TEORÍA NEOCLÁSICA

Principales neoclásicos:

Harold Kuotz, Cyrill O'Donell, George Terry, Ralph Davis, William Newman, Michael Jucius, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown y desde luego Peter Druker quien desarrolló la administración por objetivos.

## CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA

1. Énfasis en la práctica
2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
3. Énfasis en los principios generales de la administración.

Principios que tienen que ver con:

- Objetivos.
  - Actividades.
  - Autoridad.
  - Relaciones.
4. Énfasis en los objetivos y resultados.
  5. Eclecticismo.

Los neoclásicos ven a la administración como “una técnica social, porque dicen que proporciona herramientas al administrador para realizar su trabajo, consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Peter Druker señala que las organizaciones son diferentes y que existen aspectos administrativos comunes en las mismas:

1. Objetivos.
2. Administración.
3. Desempeño individual.

También comenta que en la organización se tienen que ver las siguientes características:

Eficacia.- Alcanzar objetivos o resultados.

Eficiencia.- Uso de los recursos.

### **CENTRALIZACIÓN VS DESCENTRALIZACIÓN**

#### **VENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN**

1. Las decisiones las toman los administradores que tienen una visión global.
2. Quienes están en los niveles más altos son los más preparados para tomar decisiones que los que están en los niveles más bajos.
3. Consistencia de las decisiones.
4. Se elimina la duplicidad de esfuerzo.
5. Algunas funciones se especializan más.

#### **DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACIÓN**

1. Quienes toman las decisiones están alejados de los hechos o situaciones.
2. Quienes toman las decisiones raramente están en contacto con las personas involucradas.
3. Los administradores de los niveles inferiores están alejados de los objetivos generales y globales.
4. Las líneas de comunicación mientras más distanciadas están ocasionan demoras y aumento de costos.
5. Al haber muchas personas involucradas crece la posibilidad de errores y distorsiones.

#### **CARACTERÍSTICAS PARA CENTRALIZAR**

1. Tamaño.
2. Giro.
3. Tendencias económicas y políticas.
4. Filosofía.

5. Competencia de los subordinados y la confianza.
6. Facilidad de obtener información.
  - El grado de descentralización se da en la medida que se permite que en los niveles inferiores se tomen decisiones.
  - Entre más importantes sean las decisiones de los niveles jerárquicos inferiores, más objetivas serán las decisiones en los niveles superiores.
  - Entre más grande sea el número de funciones afectadas por las decisiones tomadas por los niveles mas bajos, más eficiencia y eficacia puede obtenerse en la organización.
  - Entre menos supervisión más descentralización.
  - Cuando haya una menor supervisión en la toma de decisiones, se propicia una mayor responsabilidad en todos los niveles de operación dentro de la organización.

## FACTORES PARA ACELERAR LA DESCENTRALIZACIÓN

1. La complejidad de los problemas empresariales.
2. La delegación de autoridad

## VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

1. Rapidez en la toma de decisiones.
2. Quien toma la decisión está más cerca del problema.
3. Aumenta la eficiencia.
4. Mejora la calidad de las decisiones.
5. Los gastos se reducen considerablemente.
6. Los gastos de coordinación se reducen.
7. Evitar conflicto entre cada una de las divisiones.
8. Democratización de la organización.
9. Ausencia de separación entre los directivos y muchos administradores.

10. Más oportunidad de promoción de recursos humanos en la organización.
11. Mayor rapidez en la detección de fallas.
12. Los jefes no son nombrados por la alta dirección.

### **DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN**

1. Falta de uniformidad en las decisiones.
2. Insuficiente aprovechamiento de especialistas.
3. Falta de equipo apropiado o falta de funcionarios.

### **FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

Corresponden a los elementos que establecen la administración, Dale propone: Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo se debe conceptuar como algo dinámico, interactuante y cíclico.

#### **1) PLANEACIÓN**

- Establecer objetivos y planes.
- Establecer una jerarquía.
- Establecer objetivos organizacionales.
  - Políticas.
  - Directrices.
  - Metas.
  - Programas.
  - Procedimientos.
  - Métodos.
  - Normas.

La planeación se da en los tres niveles:

Institucional: Planeación estratégica.

Nivel medio: Planeación táctica.

Nivel técnico: Planeación operacional.

## TIPOS DE PLANES

1. Procedimientos.
2. Presupuestos.
3. Programas.
4. Normas o reglamentos.

*Plan:* El paso intermedio en el proceso de planeación, nos sirve para prever, programar, coordinar la secuencia de los eventos en forma lógica. A través del plan puede responderse al qué se va a hacer, cómo, cuándo, dónde y quién.

*Procedimientos:* Los planes que tienen qué ver con el método del trabajo se pueden representar a través de gráficas.

*Presupuestos:* Planes estratégicos cuando cubren toda la empresa, planes tácticos cuando cubren en el departamento, planes operacionales(a corto plazo).

*Programas:* Planes que tienen qué ver con el tiempo, y la actividad qué se va a realizar. Ej. Cronograma.

## 2) ORGANIZACIÓN

*Organización:* Es el acto de estructurar e integrar los recursos y establecer los órganos de la empresa, así como sus atribuciones y cómo deben relacionarse.

## ASPECTOS A CONTEMPLAR

1. Determinar actividades.
2. Agrupar actividades.
3. Asignar actividades.

La organización se da en tres niveles:

Institucional: Diseño organizacional (lineal, staff y funcional).

Medio: Departamentalización

Técnico: Diseño de cargos y tareas (descripción y especificación).

### 3) DIRECCIÓN

*Dirección:* A través de esta las personas deben conocer lo que se espera de ella.

*Medios de influencia:* Autoridad y poder.

*Poder:* Potencial que una persona tiene para ejercer mando sobre otras.

*Autoridad:* Poder pero institucionalizado, el tener poder en la organización que proviene de la misma, es clave dentro del proceso administrativo.

La dirección se da en tres niveles:

Institucional: Dirección

Medio: Gerencia

Técnico: Supervisión

### 4) CONTROL

1. Función restrictiva y coercitiva (control social).

2. Sistema automático de regulación.

3. Función administrativa.

*Propósito:* Asegurar que los resultados que esperados son congruentes con lo que planeamos.

*Verificación:* Actividad esencial del control.

### FASES DEL CONTROL

1. Establecer estándares



2. Observar el desempeño
3. Comparar el desempeño con los estándares.

El propósito del control es llevar una acción correctiva.

Se aplica en los tres niveles: institucional, medio y técnico.

## **ENFOQUE DE SISTEMAS**

1. Teoría matemática.
2. Teoría de sistemas.

## **TEORÍA MATEMÁTICA**

La teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio.

## **ORIGEN DE LA TEORÍA MATEMÁTICA**

1. Teoría de los juegos.
2. Teoría de la decisión.
3. Existencia de decisiones programables o cuantitativas.
4. Desarrollo de las computadoras.

La toma de decisiones se puede estudiar a través de dos perspectivas:

- 1) Proceso.
- 2) Problema.

Existen dos tipos de soluciones:

- 1) Decisiones No-Programables o cualitativas.
- 2) Decisiones Programables o cuantitativas.

Modelos matemáticos: Se puede construir un modelo para manipular las variables, son simuladores de situaciones reales.

### **INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES (I. O.)**

*Investigación de operaciones:* Es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que involucran operaciones de sistemas de tal manera que provea a los administradores responsables de las operaciones con soluciones óptimas.

### **ETAPAS O FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES**

1. Formular el problema.
2. Construir un modelo matemático.
3. Deducir una solución a partir del modelo.
4. Probar el modelo y la solución.
5. Establecer control sobre la solución.
6. Implementación y solución.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES**

1. Se preocupa por todas las operaciones de la empresa.
2. Busca perfeccionar y dinamizar las operaciones.
3. Aplica los métodos, técnicas e instrumentos científicos más recientes.
4. Busca proyectar y aplicar operaciones experimentales.
5. Se basa en técnicas avanzadas de análisis cuantitativo.
6. Se refiere a las operaciones como un todo.

### **CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES**

1. Personas.
2. Personas-máquinas.
3. Movimientos.

## TEORÍA DE SISTEMAS

Históricamente, la administración es enriquecida por las ideas de Max Weber, quien propone un modelo específico denominado *La Escuela de la Burocracia*. Modelo que persiste hasta nuestros días en diferentes entes gubernamentales alrededor del mundo.

Esta corriente ha tenido un gran efecto en las organizaciones de cualquier índole y por sobre todo en la función de planeación, es el nacimiento de la *Escuela de Sistemas*.

Esta corriente toma sus fundamentos de la *Teoría General de Sistemas (TGS)*, (Bertalanffy, 1968), la que plantea supuestos y principios teórico-epistemológicos, que fijan principios comunes entre los distintos campos del conocimiento y el isomorfismo entre las ciencias.

En palabras de Bertalanffy *“la ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente, el físico, el biólogo y el científico social están encapsulados en sus universos privados (sin embargo) parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de tipo determinado, sin importar las propiedades particulares del sistema, ni de los participantes”*. Consecuentemente, esta teoría que inicia en la biología, pronto es retomada por la investigación de operaciones, la cibernética y otras, de tal modo, que actualmente está inserta como modelo orientador en todas las ciencias.<sup>19</sup>

La TGS en administración adopta como esquema de análisis el modelo de Entrada/Salida. Dentro de esta aproximación se considera al sistema como un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes entre sí, integrado en una unidad funcional. Los elementos del sistema son: el medio, insumos, un proceso de transformación que permite corregir o mejorar el funcionamiento del mismo, el producto del proceso, disturbios internos y externos. Además, la TGS provee a los estudiosos de la administración con herramientas basadas en los conceptos de *totalidad, ambiente y sistemas abiertos*.

<sup>20</sup> Estas consideraciones inician el camino hacia una planeación dinámica, mucho más adecuada que los modelos lineales del pasado que no tomaban en cuenta la creciente complejidad de los sistemas organizacionales.

Concibe a la organización como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores como una manera de verla como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.

Características principales de esta corriente son las siguientes:

- No separa la elaboración de planes y programas de su ejecución.
- Considera el proceso de planeación como un conjunto integrado y orgánico.

<sup>19</sup> Bertalanffy, Ludwig von. (1968). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.

<sup>20</sup> Op.Cit.

- El horizonte de previsión comprende todos los plazos. La creatividad aparece como eje motor de la planeación y es directamente proporcional al horizonte seleccionado; es decir, a mayor plazo, mayor creatividad en el diseño de las futuras acciones.
- El diseño y la ejecución adquieren las características de una actividad interdisciplinaria cuya responsabilidad es compartida por un equipo técnico. Es importante señalar que el diseño o planeación hasta la década de los 80 se centraba en las actividades o procesos.

Uno de los conceptos claves de la corriente de sistemas es la *sinergia*. Característica que permite la síntesis dinámica de un sistema administrativo. Desde un enfoque analítico, se descomponen los organismos en unidades más pequeñas; lo que permite su análisis y búsqueda de soluciones más sencilla, pero desgraciadamente debemos agregar, más lineal. Cuando las partes del todo se vuelven a unir, se ha perdido la interactividad de las mismas obteniendo de ese modo una visión parcializada del hecho. La sinergia, estudia y descompone los sistemas sin perder las interrelaciones que existen entre los elementos, de tal modo que en el proceso de síntesis *la suma de las partes es mayor que el todo*.

Ludwing Von Bertalanffy realizó durante 1950-1968 investigaciones, esto dio lugar a los siguientes principios:

### PRINCIPIOS EN QUE SE SUSTENTA LA TEORÍA DE SISTEMAS

1. Los sistemas existen dentro de otros sistemas
2. Los sistemas son abiertos
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura

*Sistema*: Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Es un todo organizado y complejo. Es un conjunto de elementos que forman un todo complejo y unitario.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

1. Propósito.
2. Globalismo o totalidad.
3. Entropía (capacidad de los sistemas vivos para conservar estados de organización improbables) - Negentropía (se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir) (Johannsen. 1975).
4. Homeostasis.

## TIPOS DE SISTEMAS

1. Por su constitución.
  - Físicos o concretos.
  - Abstractos.
2. Por su naturaleza.
  - Cerrados.
  - Abiertos.

## PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS

1. Entrada.
2. Procesador.
3. Salida.
4. Retroalimentación.
5. Ambiente.

## ORGANIZACIÓN SISTEMAS ABIERTOS, CARACTERÍSTICAS:

1. Comportamiento probabilístico.
2. Las organizaciones son parte de un sistema mayor y constituidas por partes menores.
3. Interdependencia de las partes.
4. Homeostasis.
5. Límites o fronteras.
6. Morfogénesis.

## ALGUNOS CONCEPTOS CLAVES DE ESTE ENFOQUE:

### SUBSISTEMA

Son las partes que constituyen un sistema global, y cada sistema a su vez puede ser un subsistema de uno todavía mayor.

### SINERGIA

Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una empresa, se vuelven más productivos que si actuaran en forma aislada.

### SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS

Un sistema es abierto si interactúa con su ambiente, se le considera cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable. (límites, fronteras)

### FLUJO

Un sistema tiene flujo de información, materiales y energía; todas éstas entran desde el ambiente en forma de insumos y salen en forma de productos.

### RETROALIMENTACIÓN

Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones del sistema, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y de ser necesario, corregido.

### CORRIENTE DE CAMBIO

#### Etapas modernas del cambio

Hablar de esta corriente es hablar del futuro teniendo en mente lo inesperado. Es decir, muchos de los futurólogos ya esperan el cambio, pero por lo menos después de la primera década del siglo XXI, no la penúltima del siglo XX. Esta corriente entonces, ya ha vivido al menos tres etapas.

- La primera se da con la aparición de la *escuela del Desarrollo Organizacional*, de cuya fuente hemos tomado una triada de representantes: Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley y su documento *Las fases de los cambios* que seguramente permitirán al lector comprender el pensamiento administrativo ante el cambio al fin de los 70.
- Una segunda fase cuya gestación es paralela, es el movimiento de la *escuela de la calidad*, la que creó una base sólida en la cual, muchas compañías administraron su retorno a un crecimiento vigoroso después de los problemas económicos de los 80. Estos sistemas y procesos de calidad basados en distintas metodologías y herramientas tecnológicas han llegado a tener mayor influencia en organizaciones de Asia, Europa, Latino América, etcétera. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que hasta fines de los 80, vivimos la era de la producción de manufactura y que en los 00, nuevamente regresamos a una era de producción y distribución, basada en la individualización artesanal. Es decir,

la era de la información revive muchas de las características de la era agraria, como el retorno a la producción individualizada o con base en pequeños grupos. El uso de la tecnología para incrementar la eficiencia y la velocidad de la producción y distribución en masa ha llegado a su clímax y quienes continúen estas prácticas están condenados al fracaso (Suárez, 1995). La calidad total, los procesos de reingeniería de negocios y muchos otros credos de los negocios que gozaron de sus quince minutos de fama parecen no adaptarse a la nueva realidad.

- Con estas observaciones nace una tercera etapa en el pensamiento del cambio en administración. El éxito en la edad de la información se traduce en el aprendizaje y manejo de competencias para usar la tecnología, para individualizar y personalizar los servicios y los productos. Actualmente, en esta corriente predomina un enfoque para el desarrollo de las instituciones a través del cual se pretende producir cambios significativos en un sistema determinado. La planeación-innovación o de cambio *“está orientada a la creación de nuevas actividades, usualmente de gran escala, que no pueden obtenerse por incremento de las ya existentes sino sólo iniciando una nueva línea de actividad”*.<sup>21</sup>

Uno de los representantes de esta corriente es John Kotter, de la Escuela de Administración de Harvard, quien identificó ocho pasos en el proceso de guiar el cambio.

1. Se nombra un líder con buenos antecedentes en el campo.
2. Este líder debe poseer la apertura de alguien de afuera ante las nuevas ideas.
3. Debe crear un sentido de crisis.
4. Debe crear y comunicar una nueva *visión* y nuevas estrategias.
5. Debe conducirse en consecuencia como un modelo a seguir.
6. Los demás ocupantes de puestos estratégicos deben participar en el impulso al cambio.
7. Entre todos ellos, deben emplear oportunidades para influir en la conducta de la organización.
8. Se producen resultados tangibles antes de dos años, reforzando así el impulso para seguir adelante sin el programa de cambio.

Por su orientación esta corriente supone la adopción de un concepto de desarrollo que se define principalmente con base en la participación de los sectores que se han de ver afectados por las medidas que se apliquen. Asimismo toma elementos tanto de la corriente de sistemas (como ya se señaló) y de la administración. Su horizonte de previsión comprende acciones de corto, mediano y largo plazos.

---

<sup>21</sup> Drucker, Peter. (1989). *Las nuevas realidades*. México: Limusa.

# Capítulo 3

## DESAROLLO ORGANIZACIONAL

### LA ORGANIZACIÓN

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

### LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados(Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente esta basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

El deber ser: lo que responde al interrogante, ¿porque existe la organización?

El debe hacer: corresponde a la **Misión**, indica para que existe la organización.

El debe estar: corresponde a la **Visión**, orienta el camino para saber hacia donde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización. <sup>22</sup>

Toda organización funciona sobre 4 causas:

**Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.

---

22 Suárez, Vicente. (1998). *Apuntes de Teoría Organizacional*. México: INAP..



**Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

**Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?

**Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.<sup>23</sup>

## MODELOS DE ORGANIZACIÓN

- 1) Modelo de Katz y Kahn.
- 2) Modelo sociotécnico de Tavistock.

## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO KATZ Y KAHN

1. La organización como sistema abierto presenta las siguientes características:
  - a) Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
  - b) Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
  - c) Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
2. Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto. Como clase especial de sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos. Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Esas actividades estandarizadas son complementarias o interdependientes con respecto a algún producto con resultado común. Ellas son repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo.
3. Características de primer orden. Las características de las organizaciones como sistemas sociales son:

<sup>23</sup> Margulies, N, Raia, A. P. (1974). Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología. México: Editorial Diana, S.A.

- A. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas no tiene límites en amplitud. Los sistemas sociales no pueden representarse a través de modelos físicos.
  - B. Los sistemas sociales necesitan insumos de producción y de mantenimiento.
  - C. Los sistemas sociales son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.
  - D. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Necesitan mecanismos de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
  - E. Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social.
  - F. Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un estándar de funciones interrelacionadas que insinúan actividades prescritas o estandarizadas.
  - G. El concepto de inclusión parcial. La organización utiliza sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
  - H. Con relación a su ambiente. El funcionamiento organizacional debe estudiarse con respecto a las transacciones continuas desarrolladas con el medio que lo rodea.
4. Cultura y clima organizacionales. Toda organización crea su propia cultura o clima, sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como las disputas internas y externas y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.
  5. Dinámica del sistema. Con el fin de mantenerse, las organizaciones sociales recurren al uso de mecanismos, establecen normas y valores para estimular las actividades requeridas y dispositivos de autoridad para dirigir el comportamiento organizacional.
  6. Concepto de eficacia organizacional. Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener negentropía, es decir, importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía que las que devuelven al ambiente como producto. La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).
  7. La organización como un sistema de roles. Rol es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, la organización puede considerarse como constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos.

## OTRAS:

- Las organizaciones no tienen límite de amplitud.
- Las organizaciones necesitan entradas.
- La organización tiene su naturaleza planeada.
- Las organizaciones presentan mayor variabilidad.
- Funciones, normas y valores.
- Sistema formalizado de funciones.
- Inclusión parcial.
- Relación con su medio ambiente.
- Cultura y clima organizacional.
- Dinámica de sistemas.
- Sistema de papeles o roles.<sup>24</sup>

## MODELO SOCIOTÉCNICO DE TAVISTOCK

El modelo sociotécnico de Tavistock fue creado por un grupo de sociólogos y psicólogos. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas:

Técnico: Eficiencia, potencial.

Social: Eficiencia real.

1. El subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. En resumen el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
2. El subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de su organización.

<sup>24</sup> Von Bertalanffy, L. (1968/1992) *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (3<sup>ra</sup>. reimpresión). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima y dependientes y cada uno influye sobre el otro. El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social. El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro, hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto de que toda organización “importa” del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de “conversión” para luego “exportar” productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión.

La tarea primaria de la organización es aquello que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

1. Importación: La adquisición de materias primas.
2. Conversión: La transformación de las importaciones en exportaciones.
3. Exportación: La ubicación de los resultados de la importación y de la conversión.<sup>25</sup>

### TEORÍA DE CONTINGENCIA

La teoría de contingencia hace énfasis en que “nada es absoluto”. Nace a partir de investigaciones cuyo propósito era que los modelos de estructura organizacional fueran más eficientes.

### ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

De acuerdo a este enfoque, la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas de la administración.

Variables: Ambiente y tecnología.

### FASES EVOLUTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

1. Acumulado recursos.
2. Racionalización del uso de los recursos.
3. Continuación en el crecimiento.
4. Racionalización del uso de los recursos en expansión.

---

<sup>25</sup> Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos* (5<sup>ta</sup> Edición). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

## TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son:

**Mecanicistas:** Cuando la empresa se encuentra ubicada en un ambiente estable.

**Orgánicas:** Cuando la empresa se encuentra ubicada en un ambiente de cambio.

### 1) Mecanicistas

- Se relacionan con las teorías clásicas.
- Presenta una estructura burocrática mixta.
- La toma de decisiones es centralizada.
- El tramo de control es reducido.
- La interacción que predomina es la vertical ascendente.

### 2) Orgánicas

- Se relacionan con las teorías modernas.
- Estructura flexible en la organización.
- Se busca que la gente de la administración tenga una visión global.
- Descentralización en la toma de decisiones.
- Interacción lateral, horizontal.
- Tramo de control amplio.
- La confianza va a esta depositada en la gente.

CONCLUSIÓN: El ambiente determina el tipo de organización.

## LAWRENCE- LORSCH

Todas las organizaciones enfrentan dos tipos de problemas básicos:

1. Diferenciación.
2. Integración.

En toda empresa es importante establecer los tipos de:

Desempeño: Alto y Bajo.

Ambiente: Estable e Inestable.

Ambiente general.

Ambientes específicos:

- Mercado: Departamento de ventas
- Técnico-económico: Departamento de producción
- Científico: Departamento de investigación y desarrollo de productos

Esto implica que en una empresa pueda establecerse una mayor diferenciación, lo que le permitirá tener características propias, como:

- Mayor diferenciación.
- Mayor integración.

Las organizaciones requieren sistemáticamente ajustarse o adaptarse a las exigencias y condiciones del medio ambiente.

El medio ambiente va a determinar las características y estructuras de las organizaciones.

Un aspecto importantísimo a considerar es la tecnología utilizada en la producción, la que puede ser:

### **TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN**

1. Unitaria o taller (la producción se hace por unidades)
2. Masa o mecanizada (producir grandes cantidades, implica la utilización de más máquinas)
3. Proceso o automatizada (en el proceso no intervienen las personas, la función del hombre es monitorear las máquinas)

Estos aspectos implica que:

1. El diseño organizacional se vea profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización.

2. Existe correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción.
3. Las organizaciones con operaciones estables necesitan estructura diferente de aquellas con tecnología mutable.
4. Predominio de las funciones de la organización.
5. El departamento de ingeniería será el más importante.

Por lo que la tecnología utilizada o adoptada por la organización va a determinar su estructura, comportamiento y funcionamiento.

## AMBIENTE

**Richard Hall**, habla del ambiente, dice que el ambiente es amplio y complejo, que incluye a todos los factores y organizaciones por lo que decide dividirlo en dos:

Ambiente general: Macroambiente.

Ambiente de tarea: Específico.

## FACTORES O CONDICIONES DEL AMBIENTE GENERAL

1. Tecnologías.
2. Legales.
3. Políticas.
4. Económicas.
5. Demográficas.
6. Ecológicas.
7. Culturales.

## ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TAREA

1. Proveedores de entradas.
2. Clientes o usuarios.

- 3. Competidores
- 4. Entidades reguladoras

## PLANEACIÓN

La planeación en el sentido más internacional implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para consumarse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo del medio en el que se aplica. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes.

El proceso de planeación, que en muchos países se utiliza como sinónimo de planificación, consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado, haciendo del proceso de planeación equivalente al proceso de toma de decisiones, para ciertos casos.

Sin embargo lo correcto es utilizar el termino planeación, ya que se refiere a la acción de planear como pueden ser planes y proyectos. La planificación es un proceso parecido a la planeación, pero que involucra la operación en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes, se refiere a planificar, por ejemplo con relación a planes y proyectos pero de una acción.

El anterior concepto referido a toma de decisiones, como similar a planeación, puede ser realidad bajo ciertas condiciones. Pero en si la planeación va más allá de la toma de decisiones, debido a que se utiliza planificación en algunas fases de la planeación.

En si la operación de la planeación, puede involucrar el hecho de hacer planificación, puede ser similar y ser un subconjunto de un proceso dentro de la misma planeación, eso dependerá del caso concreto , y nuevamente, el ámbito, nivel y actitud.<sup>26</sup>

## TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

De acuerdo a sus características en el momento de ejecución es posible encontrar distintos tipos de planeación. Se pueden encontrar tipologías por: tamaño, ámbito, forma, propósito, duración, curso y significado.<sup>27</sup>

### TAMAÑO

Macrospectiva	Microspectiva
Trata una problemática integral	Abarca una situación particular.

26 Chiavenato, Idalberto. **Administración: teoría, proceso y práctica**. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. Bogotá. 2002. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

27 Taborga, Torrico. *Concepciones y enfoque de planeación universitaria*. (pp 59 – 63). México: UNAM. 1980.



# Principios básicos de administración

## ÁMBITO

Exógena	Integral	Endógena
Toma en cuenta el medio	Abarca aspectos internos y externos	Se centra en el sistema interno

## FORMA

Plan maestro	Esquema básico
Generalmente abarca los demás rubros: programas, proyectos, acciones de manera detallada.	Determina un marco de referencia para el desarrollo de la organización mediante planes y proyectos.
Programas y Proyectos	Acciones específicas
Procedimientos a nivel táctico hechos con la base anterior.	Usualmente se desarrollan para responder a situaciones críticas.

## PROPÓSITO

Estratégica A largo plazo Operativa
-------------------------------------

## DURACIÓN

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
1 año	< 5 años	< 10 años

## CURSO

Adaptativa	Estricta
Flexible en su proceso de implantación, ajustándose al tiempo y espacio.	Muy detallada y precisa, por lo que se recomienda en el corto plazo y aplicada a aspectos específicos.

## SIGNIFICANCIA

Innovadora	Mejora continua
Tiende a la búsqueda de nuevos métodos y caminos para transformar el sistema drásticamente.	El sistema mejora por medio de cambios graduales, en búsqueda de la calidad o excelencia.

### Concepción

Por concepción de la planeación se entiende el enfoque a partir del cual se infiere el carácter de dicho proceso, la clasificación propuesta por Taborga establece que esta puede ser: retrospectiva, prospectiva y circunspectiva.<sup>28</sup>

### Elementos Clásicos

Componentes fundamentales en planeación que se asocian directamente con otras funciones cruciales de la administración como la toma de decisiones y la evaluación. Ellos son: objetivos, metas, intervenciones y evaluación.

### Objetivo

Propósitos de la organización dependiente de la función del tiempo; resultado concreto esperado al final de un ciclo de operaciones. Se relacionan con el concepto de *duración* mencionado en tipología de la planeación.

### Meta

Las metas son dependientes a los objetivos; se definen como resultados parciales cuantificables y que se alcanzarán en un plazo previamente determinado. Según Vázquez.<sup>29</sup> *“Los objetivos se definen como la expresión cualitativa de ciertos propósitos y se expresan en función de metas por realizar; en consecuencia, al controlar y medir la ejecución de las metas se estará midiendo también la consecución de los objetivos. Las metas se definen como propósitos que se expresan en forma cuantitativa”*.

### Intervención

Una intervención es una acción realizada para alcanzar los objetivos y las metas. El curso de acción de las intervenciones se diseñan con base en un modelo de planeación coherente o inherente a la administración de la organización y de los recursos de la misma. Estos modelos pueden ser perfectamente transparentes como los enunciados por la *Teoría Organizacional* o creados por los dirigentes, expertos y/o consultores de una organización dada<sup>30</sup>.

28 Taborga, Torrico. (1980). *Concepciones y enfoque de planeación universitaria*. (pp 15 – 22). México: UNAM.

29 Vázquez, Francisco. (1982). *Presupuestos por programas para el sector público de México*. (pp. 33). México: UNAM.

30 Hablando no sólo de planeación, se abordan otras áreas de la administración para profundizar en el concepto de *intervención*. Existen numerosos modelos de las distintas funciones de la administración, creados desde la experiencia, necesidades y problemática de las organizaciones. Muchos de ellos tuvieron tal éxito, que incluso coadyuvaron en la conformación de alguna *escuela administrativa* de la TO. Como muestras se menciona el modelo de organización XEROX, el modelo de liderazgo de Disneylandia, el modelo de innovación de Ford, el *marco de referencia* (modelo de planeación en Reingeniería) de Texas Instrument. En nuestro país algunos éxitos son, el modelo de planeación del cambio del INEGI, el modelo de reingeniería del IMSS, el modelo de *administración inteligente* de PEMEX y el IMP, el modelo de recursos humanos de BIMBO.

## Evaluación

Durante el desarrollo de un ciclo de operaciones de una organización, la planeación ya no es crucial como en el momento inicial, dado que se está en un momento de *ejecución* de la misma. Esta ejecución contempla una *evaluación formativa* de todos y cada uno de los indicadores de los objetivos y metas trazados, con el fin de descubrir desviaciones de los parámetros establecidos (puntos de ajuste) y en ese caso, tomar medidas correctivas o de reajuste para volver al curso predefinido. Obviamente, en el tercer momento del ciclo de operaciones se realiza otro tipo de evaluación que recupera información de los indicadores mencionados, así como de los resultados obtenidos para saber el grado de cumplimiento del plan y realimentar esos datos para el próximo ciclo de trabajo.

## Escuelas Administrativas

Desde la *Teoría Organizacional* (TO) se estudian las tendencias administrativas seguidas por una comunidad por un período de tiempo. Estas tendencias se convierten en paradigmas administrativos al paso de la historia. Dependiendo de los autores, se reconocen diferentes modelos. La taxonomía aceptada con mayor frecuencia habla de la aparición de doce escuelas.

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas:

- Identificación del problema.
- Desarrollo de alternativas.
- Elección de la alternativa más conveniente.
- Ejecución del plan.

Una descripción más detallada de estas etapas debería buscarse en el proceso de toma de decisiones.

En los casos de planeación reactiva, y operativa no es necesaria la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

Dado que la planeación puede aplicarse en muy diversos ámbitos de la acción del hombre, mencionaremos algunos de los más populares:

- a. Empresas.
- b. Gobierno.
- c. Demografía.
- d. Personal.
- e. Ingeniería Civil.
- f. Ingeniería de Software.
- g. Contabilidad.

La planeación por su amplitud se divide en: Planeación Estratégica, Planeación Táctica, Planeación Operativa y Planeación Normativa.

La primera y la última se realizan a largo plazo, la segunda en el mediano plazo y la tercera en el corto plazo.

Dependiendo de la naturaleza de la organización se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

### **FILOSOFÍA DE LA PLANEACIÓN**

Generalmente es una filosofía adaptativa, que pretende conciliar los diferentes intereses implicados para lograr los resultados de la organización, puede ser activa y pasiva.

La adaptación activa cambia el medio ambiente del sistema para obtener la eficiencia, en la adaptación pasiva cambia sólo el comportamiento para el logro del desempeño eficiente.

### **TIPO DE PLANES**

Por su marco temporal se divide en: corto, mediano y largo plazo.

- Por su especificidad y frecuencia de uso: específico, técnico, permanente por ejemplo.
- La planeación por su amplitud se divide en: Estratégica, Táctica, Operativa y Normativa.

La primera y la última se realizan a largo plazo, la segunda en el mediano plazo y la tercera en el corto plazo.

Dependiendo de la naturaleza de la organización se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.<sup>31</sup>

---

31 Op.Cit.

## TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y LA PLANEACIÓN

Es importante enfatizar que la Teoría de los sistemas es enteramente aplicable a la Administración organizacional, y por ello es útil tenerla en cuenta cuando hablamos de planeación estratégica. Esta teoría considera que un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados, tendientes a cumplir un determinado conjunto de objetivos.<sup>32</sup>

Por ello, una empresa completa puede considerarse un sistema, pero un área específica (p.e. el departamento de informática) también es por sí solo un sistema, más acotado y con un objetivo más específico.

Esto es importante porque la definición de Planeación Estratégica y Planeación Operativa debería considerarse respecto del sistema bajo análisis, y no respecto a un ente rígido.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, VISIÓN Y OBJETIVOS

En el ámbito empresarial, de organizaciones y sistemas, considerándolo como sistema bajo análisis, la Planeación Estratégica ayuda a que se tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro de largo plazo. Por ejemplo, quiero que mi empresa sea líder en ventas de cubiertas en determinada región, con recursos humanos calificados y una excelente relación con la comunidad de acá a cinco o diez años.

Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Podría decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión. Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; mejorar la capacitación de los recursos humanos; mejorar la imagen de la empresa frente a la comunidad; etcétera.<sup>33</sup>

Cabe mencionar que algunos autores en el campo de la administración de las organizaciones consideran a los objetivos y metas como sinónimos, otros consideran que los objetivos son como se definieron en el párrafo anterior y las metas son una medida puntual de los objetivos, y otros autores utilizan ambos términos en forma exactamente inversa.

## NIVELES DE PLANEACIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

**Planeación Estratégica.**- Proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Se da dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando.

<sup>32</sup> Ackoff, Rusell (1996), Rediseñando el futuro, México, Limusa.

<sup>33</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración con enfoque estratégico*, editorial, Trillas.

Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

**Planeación Táctica.-** Suele llamarse media, se da nivel de directivos medios. La planeación táctica presenta características de ser un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizar la toma de decisiones, determinar cursos de acción, es sistémica ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es interactiva y dinámica ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones, es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta, es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la planeación intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio, se convierte en planes que se pueden emprender y a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo. El nivel táctico consiste en la toma de decisiones, el seguimiento y control parcial.<sup>34</sup>

**Planeación Operativa.-** Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una microplaneación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionistas típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema básico es la eficiencia.

Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos. Si los planes operativos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales esta orientada a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que debe ejecutarse.<sup>35</sup>

34 Robbins, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. Cuarta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.

35 Stoner, James. *Administración*. Quinta edición. Editorial Prentice – Hall hispanoamericana. México. 1994.pag. 230-257.

<b>Nivel Institucional</b>	Planeación Estratégica	Elaboración del mapa ambiental, evaluación de las fortalezas y limitaciones de la empresa, incertidumbre.
<b>Nivel Intermedio</b>	Planeación Táctica	Conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel institucional.
<b>Nivel Operacional</b>	Planeación operacional	Subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

## CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en término de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, esta sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

Para enfrentar la incertidumbre la planeación estratégica basa sus condiciones en sus juicios y no en los datos.

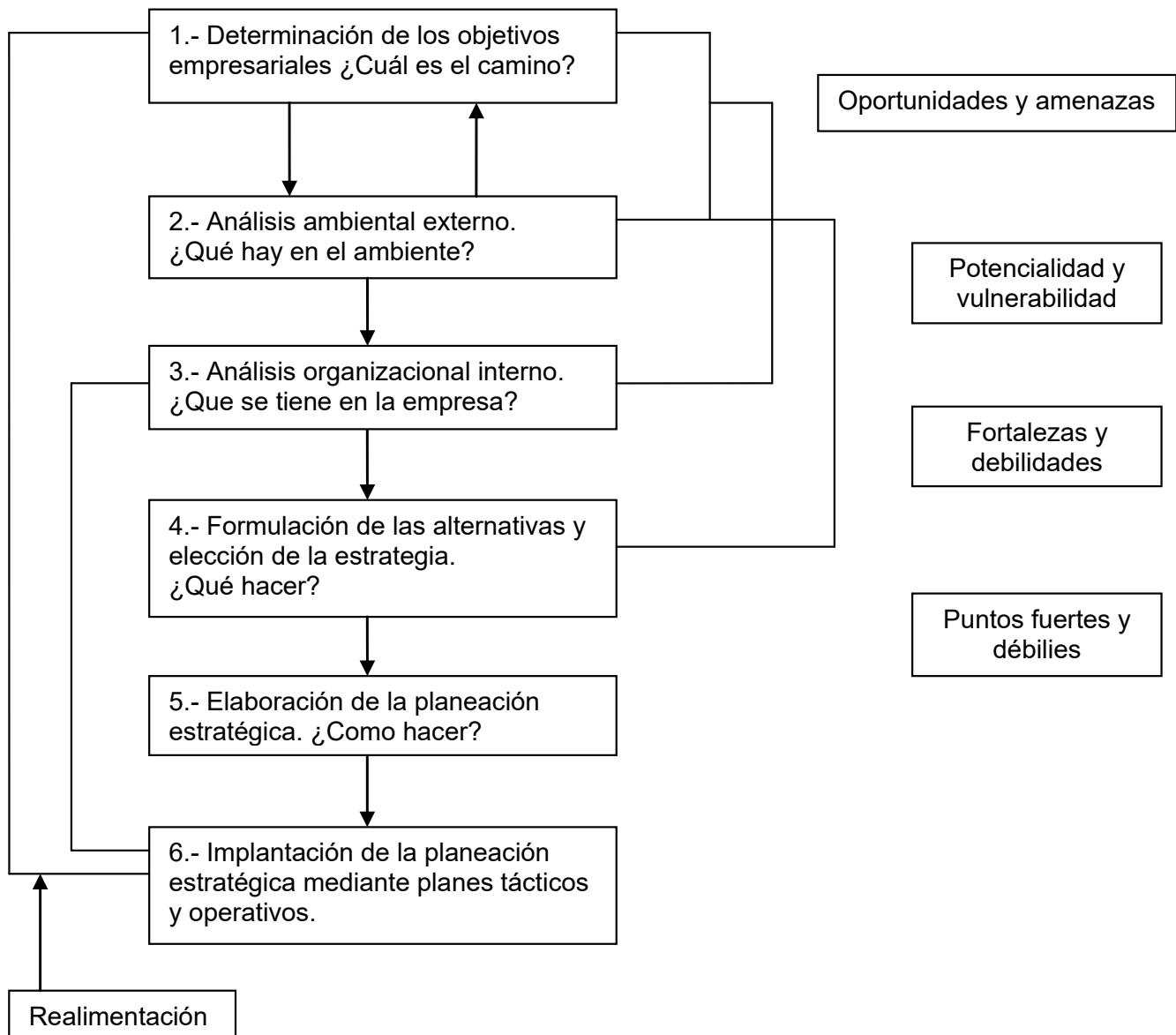
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa.

La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sintético.

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo
3. Análisis organizacional interno formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
4. Elaboración de la planeación estratégica.
5. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.



**PLANEACIÓN TÁCTICA: CARACTERÍSTICAS**

1. La planeación es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no termina en el simple montaje de un plan de acción.
2. La planeación siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ella. El concepto de planeación incluye el aspecto de temporalidad y futuro: la planeación es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Como el pasado ya se fue y el presente va en camino, la planeación debe preocuparse por el futuro.



3. La planeación se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones, pues, al establecer esquemas para el futuro, funciona como medio de orientación del proceso decisorio, al darle mayor racionalidad y sustraerlo de la incertidumbre adyacente en cualquier toma de decisiones.
4. La planeación selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas, teniendo en cuenta sus consecuencias futuras y las posibilidades de realización.
5. La planeación es sistémica, pues considera que la empresa o el órgano (sea departamento, división, etc.) es una totalidad conformada por el sistema y los subsistemas, así como por las relaciones internas y externas.
6. La planeación es iterativa. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. La planeación debe ser iterativa porque presupone avances y retrocesos, y modificaciones en función de eventos nuevos y diferentes que ocurren tanto en el ambiente como en la empresa.
7. La planeación es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. La planeación debe reflejar la optimización en la asignación y el dimensionamiento de los recursos de que dispondrá la empresa o el órgano respectivo para sus operaciones futuras.
8. La planeación es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planeación es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. La planeación se relaciona con las demás funciones administrativas (organización, dirección y control) y ejerce y recibe influencia de todas ellas en todo momento y en todos los niveles de la empresa.
10. La planeación es una técnica de coordinación. La planeación permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados, Dado que ésta consiste en obtener los objetivos deseados, es necesario que las actividades de los diversos órganos o niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales. La planeación permite esa integración y sincronización.

### PLANEACIÓN OPERACIONAL

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado

de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista – centrándose sólo a corto plazo – y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc.

En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.<sup>36</sup>

### CLASES DE PLANES OPERACIONALES

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases:

**Procedimientos:** Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes.

1. Clases de procedimientos:

- Flujograma vertical
- Flujograma horizontal
- Flujograma de bloques

2. Presupuestos : Planes relacionados con dinero.

3. Programas o programación : Planes relacionados con tiempo.

4. Reglamentos: Planes relacionados con comportamiento.

---

36 Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. pag. 135-138. 2003.

## NIVELES DE PLANEACIÓN EN TÉRMINOS DE DIVISIÓN DEL TRABAJO EMPRESARIAL

Nivel Empresarial	Nivel de Planeación	Alcance	Extensión	Grado de incertidumbre
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo	Elevado, debido a las coacciones y contingencias, que no pueden preverse
Intermedio	Táctico	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo	Limitación de las variables involucradas para reducir la incertidumbre y permitir la programación
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo	Reducido, gracias a la programación y racionalización de todas las actividades

## OBJETIVOS

Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del periodo es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.<sup>37</sup>

## JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS SEGÚN IDALBERTO CHIAVENATO

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdidas de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados de modo que sus esfuerzos pueden anular o comprometer el de otros departamentos, debido a la subjetivación.

Lo ideal sería que los esfuerzos no se sumaran sino que se multiplicaran, es decir que se lograra la sinergia, término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto producen un efecto resultante mayor que cuando se suman de ahí se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados globales definidos y sub divididos mediante planes tácticos departamentales que convergen en objetivos que marchan en una dirección única.

Si los objetivos chocan entre si (la utilidad choca con la productividad, la innovación con las operaciones repetitivas), no actúan unidos entre si. El trabajo de la administración consiste en compatibilizar los

<sup>37</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México. pag. 135-138. 2003.

objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que mantiene en equilibrio frágil.<sup>38</sup>

## JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS SEGÚN CHIAVENATO<sup>39</sup>

				Mayor retorno sobre la inversión empresarial				
								OBJETIVOS EMPRESARIALES
			Aumento del retorno			Reducción de la inversión		
		Aumento de la facturación			Reducción de costos			OBJETIVOS DEPARTAMENTALES
		Utilización intensiva del recurso existente		Adquisición de recursos adicionales				
* Mejoramiento de los programas de utilización de equipos			* Adquisición de nuevos equipos					
* Aplicación eficiente de los recursos financieros			* Captación de recursos financieros					
* Entrenamiento de empleados			* Reclutamiento y selección de nuevos empleados					

## PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

Los administradores de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se ocupan de diferentes tipos de objetivos.

El consejo de administración y los administradores de más alto rango participan más directamente en la determinación del propósito, misión y objetivos generales de la empresa, así como de los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave.

Los administradores de nivel intermedio, como el vicepresidente o el gerente de comercialización o producción, participan en el establecimiento de los objetivos de áreas de resultados clave, divisiones y departamentos.

38 Chiavenato, Idalberto. *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana . Bogotá. pag. 50-180. 2002.

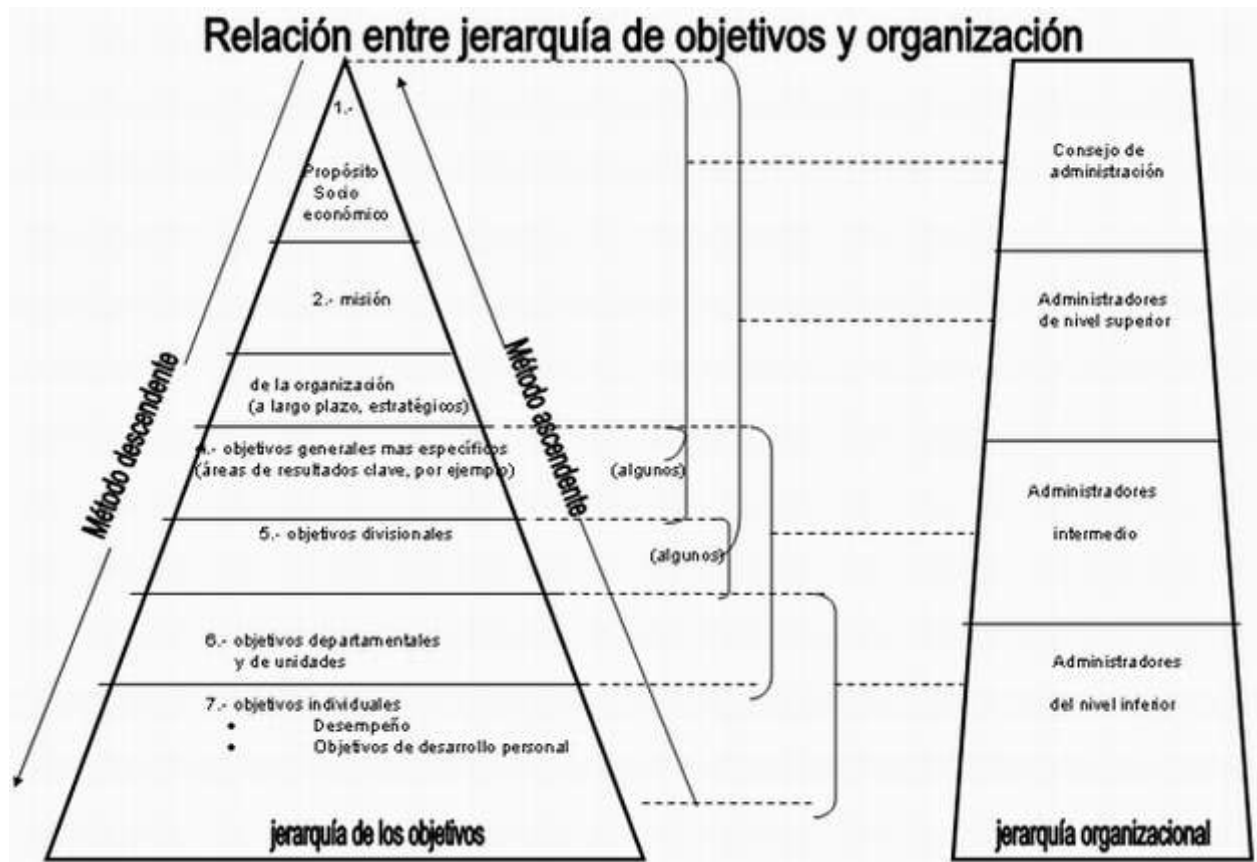
39 Chiavenato, Idalberto. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. McGraw Hill, Cuarta Edición, (México), pp. 26-27.

# Principios básicos de administración

El interés básico de los administradores de nivel inferior es el establecimiento de los objetivos de departamentos y unidades, así como los de sus subordinados. Aunque los objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, también los administradores de niveles más altos deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.

Existen diferentes opiniones acerca de si una organización debe emplear los métodos descendente o ascendente en el establecimiento de objetivos. De acuerdo con el método descendente, los administradores de los niveles superiores determinan los objetivos de sus subordinados mientras que de acuerdo con el método ascendente son los subordinados quienes inician el establecimiento de objetivos de su puesto y los presentan a sus superiores.

Los defensores del método descendente sostienen que la organización en su totalidad precisa de dirección mediante los objetivos empresariales dispuestos por el director general (junto con el consejo de administración). Los defensores del método ascendente sostienen por su parte que la dirección general debe recibir información de los niveles inferiores bajo la forma de objetivos. A demás, es probable que los subordinados se sientan altamente motivados por metas propuestas por ellos, y que por lo tanto su compromiso sea mayor.<sup>40</sup>



### PLANEACIÓN NORMATIVA

Se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se va a apoyar en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la planeación.

La planeación normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes, y políticas dentro de cualquier grupo u organización. Principalmente para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las mismas normas y políticas establecidas.

Esta planeación está estrechamente vinculada con el diseño de la Estructura organizacional.

La planeación normativa se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no son posibles delimitar y resolver la diferencia existente para llevar a cabo alguna actividad.

### HERRAMIENTAS

La planeación en este caso requiere hacer uso de metodologías, modelos, métodos y estándares existentes, principalmente en las partes de derecho y administración.

Cuando no existen aspectos como los anteriores, es necesario realizar la creación de metodologías, modelos o sistemas que permitan establecer las reglas dentro la organización o sociedad.

Las áreas dentro de las organizaciones que utilizan la planeación normativa, suelen ser las principales, de las que dependen otro sin número de áreas, debido a que marcan las líneas más generales de trabajo, brindan las pautas para que se alinien en torno a lo que van señalando. Son áreas independientes de las que dependen otras estructuras dependientes.

Para lograr una adecuada función de las organizaciones hay que alinear los cuatro tipos de planes, realizando en cada tramo las adecuaciones pertinentes.

En la mayoría de las organizaciones los objetivos de planeación se resumen en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente.

Asignar los recursos a cada tarea, ya sean tiempo, dinero u horas hombre es responsabilidad de los encargados de la planeación. Así como el orden en que se realizará cada tarea.

### ACTITUD FRENTE A LA PLANEACIÓN

Es necesario asentar una base más que se relaciona con la forma de visualizar la planeación y que también guarda una estrecha relación con las *corrientes de planeación*. En el contexto de nuestro país, encontramos obviamente las corrientes mencionadas; pero, además se conciben diferentes estilos de

planeación dentro de las organizaciones mexicanas. La caracterización de estos estilos conforma las *concepciones de la planeación*.<sup>41</sup>

La actitud de cada planeación, realizada en el nivel deseado, requiere una definición, puede ser:

## PLANEACIÓN INTERACTIVA

Se orienta para tener el control sobre el futuro, por lo que el presente es muy importante ya que da pauta a decir cómo se va a ir construyendo el futuro deseable y el reproducirlo fielmente como se desea. Actualmente las empresas más fuertes y de tecnología suelen emplearla.<sup>42</sup>

## PLANEACIÓN REACTIVA

Es simplemente realizar acciones encaminadas a seguir cómo actualmente se encuentra la organización, no se piensa en el futuro, si no en mantener lo que actualmente tiene la organización, y más; cuyos cuales estos nos conllevan a la reafirmación del mismo, ahora estos nos dice lo que el nombre indica anteriormente.

## PLANEACIÓN PREACTIVA

Se realizan cambios para mantener vigente la organización, generalmente no trasciende, ni se realizan cambios de impacto, atiende actividades necesarias para poder continuar.

## VISIÓN RETROSPECTIVA

La visión retrospectiva explora el pasado para penetrar en el futuro, es decir, observa el comportamiento de variables previamente definidas del comportamiento anterior de la organización y con base en ellas, establece las posibles tendencias futuras. La concepción retrospectiva se divide a su vez en *determinista* y *probabilística*.

La planeación determinista se basa en dos modelos principalmente. Estos son las *proyecciones* y las *predicciones*.

En el primer tipo de estudio, las variables a manejar son susceptibles de control; se toman datos del pasado y el presente que son tratados con métodos matemáticos y/o estadísticos para definir una tendencia futura. En palabras de Tomás Miklos (1998, pp. 15) "*parten de la continuidad de las tendencias, brindando una imagen del futuro*". Como ejemplo recordamos las proyecciones sobre población que numerosos organismos han hecho a lo largo de la historia. Algunas de ellas ampliamente difundidas fueron las del Club de Roma en su libro *Los límites del crecimiento*.<sup>43</sup>

41 Del Castillo, Mancebo. (1997). El administrador y su entorno dentro de la administración. México: Limusa.

42 Mirlos Tomas & Maria Elena Tello. Planeación interactiva. Editorial Limusa SA de CV / 2004 / ISBN: 9681846419.

43 Miklos, Tomás & Tello, Ma. Elena. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: LIMUSA. 1998.

El segundo tipo de estudio, la predicción, trata principalmente con variables endógenas que se analizan con una visión sistémica, en la cual a cada valor de entrada corresponde un sólo valor de salida. En este caso, se pretende tener gran certidumbre y precisión sobre los resultados. Como ejemplo se tiene la predicción de Gordon Moore, en palabras de Bill Gates (1995, pp. 30) “en 1965, Gordon Moore, quien más tarde fundaría Intel junto con Bob Noyce, predijo que la capacidad de la computadora se duplicaría cada año. Lo dijo tras de examinar la relación precio/rendimiento de los chips de computadora durante los tres años anteriores y proyectando hacia el futuro los resultados de este examen. En realidad, Moore no creyó que esta tasa de mejoría durase mucho, pero diez años después su predicción demostró ser cierta; entonces predijo que la capacidad se duplicaría cada dos años. Sus predicciones siguen superándose hasta hoy. Los ingenieros denominaron al fenómeno –duplicación de la capacidad cada 18 meses- la Ley de Moore”.<sup>44</sup>

Por otra parte, la planeación probabilística utiliza juicios razonados denominados *pronósticos*. Un pronóstico construye modelos similares a los determinísticos, pero no sólo toma en cuenta variables endógenas, también considera variables exógenas, estas no están bajo control o no son controlables. Bajo estas condiciones sólo es posible conocer su probabilidad de ocurrencia a partir del comportamiento analizado. Finalmente se obtienen probables escenarios futuros que facilitan la selección de las mejores alternativas de acción.

En conclusión, la planeación basada en una visión retrospectiva constituye la práctica más generalizada en nuestras organizaciones, parte del estudio del pasado, analizando su desenvolvimiento, para obtener tendencias y comportamientos futuros factibles; de entre ellos selecciona el más deseable.

### VISIÓN CIRCUNSCRIPTIVA

La concepción circunspectiva se distingue porque excluye la visión del futuro y se circunscribe a situaciones o problemas particulares del presente. En otros términos, se habla de *previsión* que generalmente toma acciones para dar respuesta a necesidades urgentes del presente. Esta concepción adopta dos modalidades la *coyuntural* y la *correctiva*.

- La primera se aplica cuando se presentan momentos favorables para ejecutar una acción o realizar un cambio.
- La segunda se utiliza para resolver problemas actuales o para corregir aspectos desfavorables.

La planeación circunspectiva atiende a problemas del momento, tiene limitada su libertad de elección entre diferentes alternativas.

### PLANEACIÓN PROSPECTIVA

En este momento debemos hacer un alto para reflexionar, sabemos que existe una *corriente prospectiva* de la planeación y ahora presentamos la *concepción prospectiva* de la planeación, lo cual puede ser

44 Gates, Bill. (1996). *Camino al futuro*. México: McGraw Hill.



redundante para el lector. Podemos muy brevemente enmarcar que esta concepción se enfoca, al diseño de un futuro deseado ideal, totalmente libre de las restricciones que pudieran provenir de tomar en cuenta el pasado y el presente. Adelante, será prudente estudiar la metodología de la planeación prospectiva.

### OTRAS CARACTERÍSTICAS

Es muy necesario que se realice en todos los ámbitos del ser humano, desde lo personal laboral, social, y en todo tipo de organización. La planeación es aplicable en países capitalistas únicamente, y así el empleo de la palabra, debido a que cuenta con un principio de aplicación, la racionalización que tiene relación con cumplir la máxima eficacia y eficiencia. Para el caso de sociedades diferentes a las capitalistas, como las socialistas el concepto a manejar es planificación, se distinguen por tener otro tipo de características en su aplicación.

Todo tipo de planeación por su amplitud debe seguir un conjunto de pasos en su desarrollo. Se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta. Esto implica realizar un análisis previo de lugar en donde se aplicará la planeación.

Lo interno y externo, entre ello el medio ambiente.

Las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas.

Todo planeación es acotada, por lo que es necesario el desarrollo de los puntos anteriores, para poder definir una forma de solucionar una problemática y lograr el alcance deseado mediante la planeación.

Si se cuenta con una propuesta de solución, pasamos a la parte del desarrollo de la planeación, en la cual es necesario definir el enfoque de planeación a utilizar, indicando dentro del desarrollo de la planeación un bosquejo general de lo que se realizará incluso la amplitud de la planeación a utilizar (estratégica, táctica, operativa).

Dentro de dicho enfoque es inevitable dejar de hacer mención de lo siguiente:

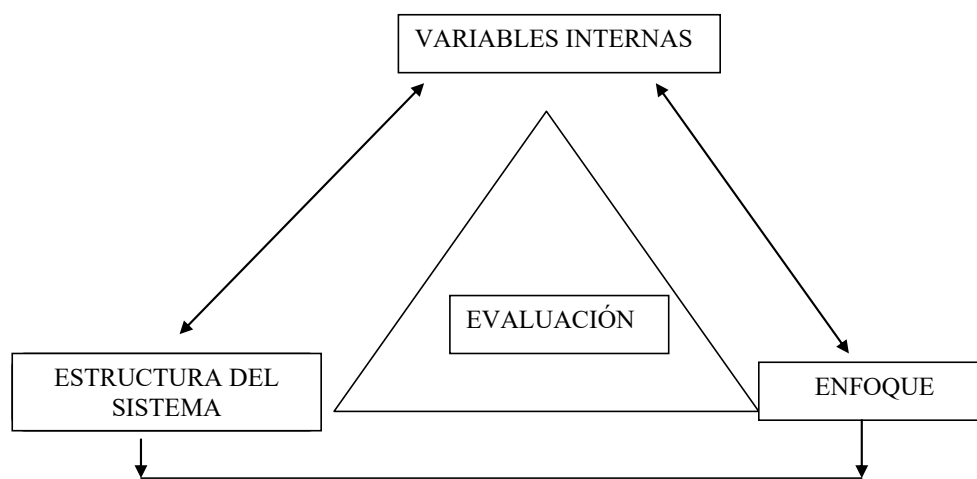
1. La incidencia del proceso administrativo como sistema dentro de la planeación y la organización.
2. La amplitud de la planeación.
3. El tipo de planeación en el tiempo, largo plazo, mediano plazo, corto plazo.
4. Misión, Valores, Visión, Propósitos.
5. Objetivos específicos, Metas, Modelos, Políticas y normas.
6. Análisis de la propuesta de solución, Elección de la propuesta de solución.
7. Factores medibles internos y externos, Características de la solución.

8. Actitud del plan, Principios de la planeación.
9. Definición de algún otro enfoque agregado dentro de la planeación.
10. Filosofía de la planeación, estrategias.
11. Desarrollo del plan, Implementación y evaluación de la planeación.

Otro tipo de características que distinguen a la planeación es la existencia del tomador de decisiones, cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización; la planeación y el plan es lo más importante y todos los integrantes deben conocerlo. Es de importancia el tomador de decisiones debido a que es quien debe contar con la capacidad de poder definir las diferencias existentes en alguna definición o actividad por realizar. También para que vigile el curso de las tareas y pueda aplicar los cambios adaptativos dentro de la planeación. Debe contar con cierto liderazgo y ser capaz de poder tomar las decisiones en el nivel respectivo.

## EVALUACIÓN

*“El problema de desarrollar una cultura de la evaluación en las organizaciones no deja de ser desconcertante. Las organizaciones hablan de evaluar y dicen que quieren que se haga, pero la evaluación acaba convirtiéndose habitualmente en una actividad secundaria, que sólo aparece cuando existe algún tipo de presión, problemas u órdenes explícitas” (James Sanders 2002).* Tanto la evaluación como la innovación implican actuaciones y procesos sistemáticos que se llevan a cabo en las “células” de producción del sistema. Cada una de estas células ejerce las funciones propias de un sistema y su desarrollo como sistema depende de los procesos internos y de las relaciones con el entorno. Al analizar las instituciones se encuentran tres tipos de factores que inciden en la evaluación e innovación: la dependencia y las relaciones que la institución mantiene con el sistema político-administrativo, las variables internas que caracterizan la propia institución y el enfoque que se da la evaluación.



1.- Variables internas.- Las instituciones dotadas de una organización burocrática aseguran la estabilidad, pero las organizaciones que mejor pueden propiciar el cambio son las que responden a una lógica profesional, donde se da una cultura de cooperación basada en valores compartidos, y donde la reflexión y el consenso son estrategias básicas para la construcción del conocimiento y la toma de decisiones.

La evaluación encuentra un terreno abonado en las organizaciones con relaciones profesionales sólidas entre sus miembros, con una conciencia de identidad colectiva y con una capacidad de proyección hacia el futuro. Pero todo ello no es posible sin un liderazgo innovador y eficaz que implique a los profesionales en un proyecto común con una orientación de la institución como organización que aprende.

En las organizaciones donde se dan las características de una cultura innovadora, la evaluación se implanta sin mayores dificultades. Por el contrario, en las que existe una cultura más burocrática, resulta especialmente necesaria la ayuda de la Administración para preparar minuciosamente los procesos de evaluación y cambio, y procurar la dotación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Las administraciones deben potenciar la autonomía de los integrantes de la organización, la cual es el marco donde la evaluación encuentra las condiciones favorables para desarrollarse e insertarse en su cultura. Es entonces cuando la evaluación se convierte en una herramienta útil para definir y orientar planes de mejora asumidos por sus actores. Cuando la evaluación forma parte del proyecto institucional sus resultados se hacen más tangibles. La evaluación permite que los propios agentes compartan los significados de la información aportada y facilita avanzar hacia nuevos planteamientos.

2.- Estructura del sistema, o estructura político-administrativa, tiende a dotarse de una organización estable con independencia de los cambios en su composición (equipos directivos, trabajadores, otros).

Con frecuencia la estructura responde más a la lógica de la propia organización (sistema político-administrativo) que a las necesidades de los usuarios del sistema.

Normalmente la evaluación tiene poca incidencia en la estructura. Por el contrario, la estructura puede dificultar la evaluación y la mejora. Si analizamos algunas variables que caracterizan la estructura de los sistemas: centralización - descentralización, autonomía - dependencia, profesionalidad - funcionariado, etc., fácilmente se comprende cómo éstas condicionan la evaluación, y cómo la evaluación juega un papel diferente en cada caso según sea la estructura del sistema. Por tanto, los factores estructurales tienen una incidencia determinante en la mejora de la calidad en la institución.

3. Enfoque.- Las posibilidades de realizar con éxito la evaluación están muy relacionadas con el planteamiento que de ella se hace. Existe un conjunto de elementos relacionados con su enfoque. La evaluación puede ser solicitada o impuesta, burocrática o funcional, sin consecuencias o discriminativa, simbólica, útil, etc. De la priorización de estas opciones dependerá el éxito de la evaluación o, lo que es lo mismo, que ésta sea realmente útil, que sus resultados se utilicen en la práctica. El enfoque que se dé a la evaluación es determinante para que ésta sea aceptada y se internalice en el funcionamiento de las instituciones.

Desde la perspectiva interna, las organizaciones tienen dificultades para evaluar e innovar. Las innovaciones encuentran resistencias en la cultura de la organización. Los profesionales se sienten inseguros fuera de sus rutinas y formas de proceder por lo que ofrecen resistencias. Por tanto, para facilitar la evaluación se debe considerar la cultura, identificar la manera cómo los actores perciben y describen la realidad y a qué cosas reaccionan oponiéndose a la organización.

La evaluación participativa reivindica su capacidad para maximizar los beneficios que obtiene una organización. Los actores internos seleccionan mejor los contenidos de la evaluación por lo que sus resultados están más relacionados con la solución de los problemas. En cambio, los evaluadores externos suelen tener más habilidades técnicas, conocimientos de estrategia y mayor competencia a la hora de elaborar informes. Ambas aportaciones deben ser tomadas en consideración.

La evaluación participativa puede ser el mejor modo de adquirir una buena comprensión de los puntos fuertes y débiles, y de avanzar hacia la mejora. Ahora bien, resulta casi imprescindible contar con facilitadores. En este escenario, la Inspección puede asumir un papel importante.<sup>45</sup>

### DEFINICIONES:

- Señalamiento, estimativo, apreciación, cálculo del valor de una acción o cosa. Medición dentro de términos previstos del desarrollo o resultado de una operación. [www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional](http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional)
- Etapa en la que se evalúan los resultados obtenidos contrastándolos con los esperados. [www.ccong.org.co/bancoproyectos/glosario.php](http://www.ccong.org.co/bancoproyectos/glosario.php)
- Estimación o apreciación sistemática de prácticas de higiene, identificándolas y explicando la razón de su uso. [www.unu.edu/unupress/food2/UIN13S/uin13s03.htm](http://www.unu.edu/unupress/food2/UIN13S/uin13s03.htm)
- Es un proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora. [dewey.uab.es/pmarques/glosario.htm](http://dewey.uab.es/pmarques/glosario.htm)
- Comparación del alcance del programa con las metas establecidas con el fin de adecuar el programa. Se hace en forma periódica, por ejemplo cada año. [www.icas.net/icasweb/glosario.htm](http://www.icas.net/icasweb/glosario.htm)
- Cualquier método sistemático para recavar información sobre el impacto y efectividad de una acción formativa. Los resultados de esta medición pueden ser el mejoramiento de la oferta formativa, determinar si se han conseguido los objetivos planteados, y valorar la acción formativa de cara a la organización. [www.ahciet-tforma.com/glosario/default.asp](http://www.ahciet-tforma.com/glosario/default.asp)
- Evaluación de un producto o sistema de las TI respecto de unos criterios y métodos de evaluación de la seguridad de las TI para determinar si se encuentran o no justificadas las reclamaciones hechas respecto de la seguridad del sistema o producto. [www.csi.map.es/csi/pg3416a.htm](http://www.csi.map.es/csi/pg3416a.htm)

<sup>45</sup> Stake, R, (2006), *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona, Graó.

- Las actividades de esta etapa, se realizan a la par con el desarrollo del diagnóstico, de tal manera que se pueden ir solucionando los problemas que se presenten durante el transcurso del mismo y al final para medir el logro de los objetivos propuestos. [www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2002847/lecciones/tematica5/subtema5-1.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2002847/lecciones/tematica5/subtema5-1.html)

## MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN

Conviene distinguir entre evaluación propiamente dicha y lo que podríamos denominar aproximaciones a la evaluación o pseudo - evaluaciones.

El término evaluación implica un procedimiento deliberativo y formal. Debe destacarse la concepción de la evaluación como el conocimiento del valor de algo. Buena parte de dicho conocimiento proviene de la experiencia personal de los que participan y a menudo de nuestra propia conciencia. Por tanto, se trata de construir conocimiento desde las vivencias personales y colectivas situadas en un contexto concreto, ampliando la conciencia y la mirada sobre los propios hechos y actividades.

A continuación se presentan algunas tipologías de actividades de evaluación que muestran las diferencias y los matices entre acciones pseudo - evaluativas y la evaluación propiamente dicha.

PSEUDOEVALUACIONES		EVALUACIONES	
Opiniones y Valoraciones/	Descripciones Subjetivas	Valoraciones/ Emisión de	Interpretaciones Juicios
Descripción de hechos. Nivel de consecución de objetivos poco concreto. Opiniones subjetivas.	Valoraciones subjetivas, poco rigurosas, imprecisas, con poco contraste de información.	Interpretación de información rigurosa, contrastada a partir de experiencia profesional. Valoraciones intersubjetivas, (fruto del consenso de grupo, con criterios implícitos).	Interpretación de información rigurosa, contrastada a partir de criterios explícitos.

Las finalidades de la evaluación tienen que estar bien delimitadas, tienen que ser conocidas por todos los agentes implicados y ser fruto del máximo consenso por parte de éstos. Las Administraciones públicas y las instituciones, considerando el marco social y político, tienen que definir y priorizar las finalidades de la evaluación.<sup>46</sup>

Propósitos de la evaluación con base en el contexto en el que se han de producir los procesos de evaluación y cambio.

**Compresiva-criterial.-** Una orientada a las mediciones y otra orientada a la experiencia. Ambas orientaciones son necesarias porque la evaluación consiste en el conocimiento del valor de algo, y buena parte de dicho conocimiento proviene de la experiencia personal y de nuestra propia conciencia.

46 Stufflebeam, D.L., y otros, (1995), *Evaluación sistemática*, Barcelona, Paidós.

**Global y focalizada.**- Teniendo en cuenta que las organizaciones son sistémicas y complejas, se debe armonizar una perspectiva holística de la realidad con la posibilidad de profundizar en temas concretos, focalización de la evaluación.

Atendiendo a los propósitos de la evaluación es necesario determinar cual es el nivel de focalización más adecuado en cada caso. Así pues, para facilitar la posición de los evaluadores respecto a la extensión en la evaluación en las organizaciones se proponen tres niveles básicos de focalización:

- Evaluaciones globales (Evaluación Global Diagnóstica de la organización, e Indicadores de centro).
- Evaluación de un área o de un aspecto general (gestión y organización).
- Evaluación de aspectos concretos de la organización o de procesos.

**Integrada.**- Se trata de hacer un planteamiento que integre las perspectivas interna y externa de manera que la evaluación sea realizada por agentes internos y agentes externos de acuerdo con un mismo plan de evaluación. Es necesario integrar también los ámbitos de evaluación. De modo que se comparta parte de la información evaluativa obtenida para realizar diferentes estudios.

A través de una evaluación “**bimodal**” de tipo interno y externo:

- La evaluación interna corresponde a la propia organización (empresa o institución) y comporta la participación de los órganos de gobierno y de coordinación y de los diferentes sectores de la comunidad. Cada área a de determinar sus prioridades y diseñar el propio plan de evaluación de acuerdo con sus necesidades y su capacidad de gestión.
- La evaluación externa es responsabilidad de la Inspección y con la colaboración de los directivos los miembros de la comunidad. Corresponde a los órganos internos de control y de la Inspección planificar su realización.

Tanto la evaluación interna como la evaluación externa han de contribuir a la permanente adecuación educativa al interior de la organización, así como de las demandas sociales y de las necesidades de la misma.

En la realización de una evaluación, sea “interna” o “externa”, se sigue un proceso que se inicia con la decisión de llevarla a cabo y continúa con el diseño de la evaluación, su aplicación, la producción de información y la elaboración de un informe.

Cuando en una misma organización se aplican dos evaluaciones, una externa y otra interna, se siguen dos procesos paralelos, cada uno con su propia lógica y, al final, se intentan relacionar los resultados de ambas evaluaciones.

**Sistémica.**- Considera *las relaciones integradas y evolutivas de un conjunto de variables (internas y externas)*. En la medida en que en el Sistema intervienen variables internas y externas del entorno

socioeconómico, cultural y administrativo, la funcionalidad de la evaluación depende en gran medida de la consideración de ambos tipos de variables.

**Cíclica.**- Las evaluaciones más significativas se tienen que repetir periódicamente con el fin de poder conocer y valorar las tendencias y los cambios obtenidos mediante la comparación de resultados después de haber introducido medidas para la mejora.

**Cultura, participativa y democrática.**- *Este enfoque* requiere la consideración de los valores culturales de los profesionales, la participación de la comunidad y un planteamiento de la evaluación ético, transparente y creíble.

Los aspectos conceptuales y técnicos de la evaluación son importantes, son los elementos que facilitan la evaluación, pero las dificultades y los profundos cambios que promueve la evaluación están relacionados con los aspectos sociales.

La experiencia práctica constata que algunos profesionales, al inicio de un proceso de implementación o mejora de la evaluación, consideran ésta como una nueva obligación apremiante y preocupante. Perciben que a la falta de tiempo se añade una nueva tarea compleja para la cual no se sienten preparados y necesitan formación, una tarea que además se percibe como una valoración de su trabajo y, por lo tanto, crea sentimientos de inseguridad.

Así pues, hay que establecer unas reglas de juego transparentes que destierren los miedos y favorezcan la participación y la implicación responsable. Los estamentos que representan la organización de la institución tienen que tener cuidado de no caer en la tentación de utilizar la evaluación para promover ideas o personas.

Hace falta un enfoque democrático y participativo que sirva a los profesionales y les implique y comprometa al cambio. La participación tiene que realizarse desde el inicio del proceso: en la caracterización de la evaluación, en la elaboración del plan de evaluación, en el diseño y la realización de evaluaciones y, sobre todo, en la interpretación de los resultados, profundizando, en las causas que los explican, a partir de sesiones de evaluación en las que se ponga en juego la autorreflexión colectiva, los procesos deliberativos y las estrategias para llegar al consenso, actividades propias del trabajo en equipo. Solamente desde este enfoque cultural y participativo es posible promover e implicar a los profesionales en el cambio (en los planes de mejora).

Sin embargo, en la práctica no es tan fácil y por lo tanto hay que estar atentos para favorecer este proceso. Hay cuatro condiciones que se consideran básicas para facilitararlo:

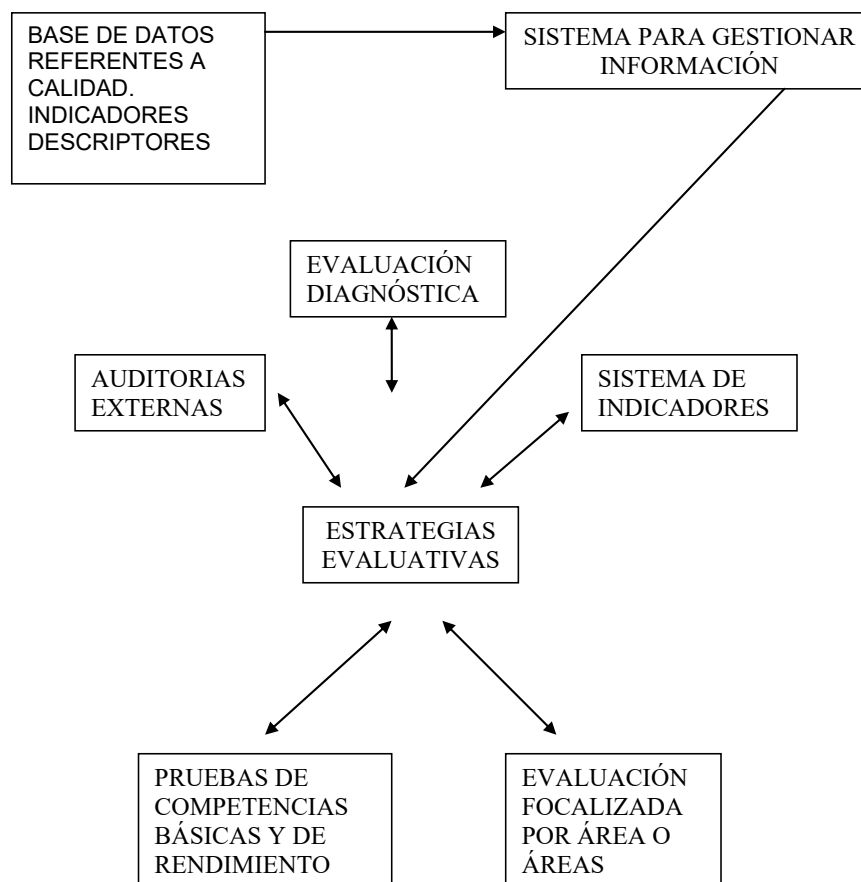
- a) La convicción inequívoca de querer favorecer una participación sin condiciones.
- b) El tiempo necesario para poder participar, siendo conscientes de que repercutirá seguramente en el hecho que otras tareas no se llevarán a cabo o no se llevarán a cabo con la misma dedicación.

- c) Las estrategias para que la participación dé los resultados deseados. La participación tiene que estar esmeradamente planificada. Se debe facilitar información, técnicas de trabajo en grupo, estrategias para llegar a acuerdos, etc., para dinamizar el proceso.
- d) El intercambio con el exterior (expertos, otros centros y servicios, etc.) para favorecer el enriquecimiento mutuo y también para remover las relaciones del grupo. Salir de nuestro pequeño mundo a veces es una buena solución para salvar escollos que desde dentro, desde nuestra propia cultura, parecen imposibles.

La actividad evaluativa es un proceso sistemático que conlleva un conjunto de acciones bien organizadas que movilizan recursos materiales, formales y personales. Cualquier proceso de estas características requiere una minuciosa planificación.<sup>47</sup>

## HERRAMIENTAS: ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍA

En función de las finalidades de cada evaluación es preciso utilizar la herramienta o las herramientas adecuadas.



47 Op. Cit



- La base de datos de referentes de calidad; proporciona a los agentes internos y externos contenidos para facilitar el diseño de las evaluaciones.
- El sistema para gestionar la información; es una herramienta que facilita la selección de contenidos, el diseño de evaluaciones, la recolección de información y el tratamiento de la información. Proporciona un procedimiento para la gestión evaluativa; simplifica las tareas evaluativas mecánicas, evitando el trabajo repetitivo y los errores cuando se traslada información a diferentes ubicaciones; realiza el tratamiento de la información, presentando los resultados de forma sintética e interpretable; y facilita la elaboración de los informes de tendencias dirigidos a la Administración, sin que sea preciso realizar otras actuaciones específicas.
- La Evaluación Global Diagnóstica; sirve para evaluar a la organización en su conjunto y tiene un enfoque holístico, aunque no implica la evaluación detallada de todos los aspectos de la misma. Esta evaluación proporciona una “fotografía” panorámica.
- Las auditorías externas; tienen como finalidad garantizar:
  1. La adecuación del sistema de calidad (documentos) a una norma de referencia predeterminada.
  2. La comprobación de la efectividad del sistema y de la conformidad de las actividades realizadas con los acuerdos registrados en los documentos.
- El sistema de indicadores; permite obtener información medible de un conjunto acotado de variables evaluativas que ofrecen una perspectiva del funcionamiento y de los resultados, la información referida a este conjunto de variables se actualiza periódicamente y sirve para analizar la evolución del centro y para realizar estudios de comparación.
- La evaluación focalizada; se refiere a la evaluación de un área, es la evaluación del conjunto de aspectos más relevantes que sirve para conocer su adecuación al contexto de la organización, los resultados obtenidos, las metodologías usadas, otras.
- Las pruebas de competencias básicas y de rendimiento; proporcionan a la organización, información sobre el nivel de conocimiento o de competencia de su personal. El análisis de esta información aporta elementos para mejorar los procesos de aprendizaje y también proporciona alertas para profundizar en las causas de los resultados a partir de la aplicación de evaluaciones focalizadas.<sup>48</sup>

En el proceso de mejora continua; la evaluación y la planificación son dos caras de una misma realidad. Cada acción evaluativa tiene un propósito concreto en el ciclo de evaluación y mejora continua y el conjunto de todas estas acciones constituye la “evaluación de la organización”.

48 Pallarés, S. y Altres (1999). *La inspección del siglo XXI, modelo de evaluación en tres triángulos*. Actas del cuarto Congreso estatal de ADIDE, Sevilla.

En el transcurso del ciclo evaluativo y con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos formulados, la organización tiene la posibilidad de aplicar evaluaciones focalizadas que le permitan profundizar en el conocimiento de temas concretos relacionados con el plan de mejora. Así mismo, para hacer el seguimiento de la aplicación del plan y la valoración de sus resultados, la organización dispone de un sistema de indicadores y de los indicadores del plan de mejora. De esta manera, diferentes estrategias evaluativas aplicadas desde la perspectiva interna y externa se articulan en un dispositivo que las organiza e integra.

Para alcanzar estos propósitos, en la evaluación focalizada, donde los actores internos tienen un mayor protagonismo, los inspectores deberán convertirse en facilitadores, asesorando en aspectos organizativos, metodológicos, tecnológicos (en el uso de las herramientas para gestionar la información), dando su opinión en calidad de agentes externos que pueden aportar contraste sobre el informe que emita la organización.

Monica Gather (2004) identifica seis variables internas que tienen una incidencia relevante en la innovación:

- Organización del trabajo.
- Relaciones profesionales.
- Cultura e identidad colectiva.
- Capacidad de proyección hacia el futuro.
- Capacidad de liderazgo.
- Institución como organización que aprende.

Todo ello no se puede llevar a cabo si no se dispone de las habilidades necesarias, lo cual supone poner en juego estrategias de formación inicial y luego otras de formación continua para facilitar el aprendizaje de los evaluadores y la mejora de la evaluación. Entre otras, se pueden citar: estrategias de comunicación “on line”, procesos de metaevaluación y sesiones presenciales de reflexión-acción.



# Capítulo 4

## ENFOQUE DE CALIDAD

### ANTECEDENTES, CONCEPTOS Y GESTIÓN

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso [Evans, 1995].

En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo.

De acuerdo con Ivancevich [1997], ya en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como “La Calidad es responsabilidad de todos” y “Hay que hacer las cosas bien a la primera” y era frecuente hablar de “cliente interno”. Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

No obstante, el aseguramiento de la calidad sigue considerándose una cuestión que se vincula, en esencia, al departamento de producción.

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización. [Romero, 2003].

- La calidad es un concepto que con los años ha ido variando y existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

## CALIDAD ES:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una sublime expresión humana que revela la autentica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.
- Lo de acuerdo para su uso.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución.

## CONCEPTOS

Son muchos los autores que han expresado lo difícil de una definición de calidad; el diccionario de la lengua española define el vocablo calidad en los siguientes términos: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Según lo que plantean la norma ISO 9000:2000, calidad: “Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”.

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que “Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Para el Dr. J. Juran; la calidad es “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Rafael Picolo, define “La calidad, no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzos y disciplina”.

Daniel Inda, la define como: “Significa buscar cero defectos, hacer las cosas bien a la primera vez y cumplir con los requisitos del cliente. Es un equilibrio de elementos como son: el liderazgo, actualización de habilidades, sistema y un ambiente propicio para aplicarlos”.

Harrington, la define como: “El proceso de mejora continua; que inicia cuando las personas saben lo que tienen que hacer y lo hacen correctamente, conocen su función y la desarrollan adecuadamente”.

Dr. Mario Gutiérrez. Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas.

Armando V. Feigenbaum, la define como: “El resultado total de las características del producto o servicio que en si satisface las esperanzas del cliente”.

### **DEFINICIÓN DE LA CALIDAD**

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como “Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad”.

### **HISTORIA Y FILOSOFÍA DE LA CALIDAD**

Al principio de la historia del hombre, éste requirió de algunas herramientas para poder sobrevivir en el medio en el que se encontraba, así utilizó sus manos como una primera herramienta, lo que hizo que la fuerza física fuera determinante para su supervivencia. Lo más importante es tener las manos fuertes y desarrolladas, encontrando más tarde que los huesos de los animales fueron de mayor utilidad que sus propias manos; posteriormente descubrió que los troncos de algunos árboles eran incluso más efectivos que los huesos de los animales u hombres.

Con el tiempo los utensilios se fueron perfeccionando para satisfacer cada vez mejor las necesidades prevaletentes en su medio ambiente, este constante desarrollo le permitió al hombre comparar la utilidad de distintos satisfactores o productos. De lo anterior se desprende que el hombre desde entonces ya manejaba implícitamente lo que en la actualidad se define como calidad.

Durante la edad media, se popularizó la costumbre de poner marca a los productos, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca. Años más tarde, durante el siglo XIX, inicia el desarrollo del control de calidad, abarcando todo este siglo.

## Principios básicos de administración

Es en la primera etapa de desarrollo de calidad en la que surge el operador de la misma, en este sistema, un trabajador o un pequeño grupo de trabajadores, tenían la responsabilidad de manufactura completa del producto, y por lo tanto cada uno de ellos podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

Al principio de 1900, inicia la segunda etapa del rendimiento del capataz, quien se encargaba de supervisar las tareas que realizan los pequeños grupos de trabajadores y en quien recae la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia así la tercera etapa, denominada control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron la cuarta etapa del control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les presentaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al quinto paso, el control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos. Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

A comienzos de este siglo Frederick W. Taylor (1815 - 1915), personaje bien conocido por los estudiosos de la administración, desarrollo una variedad de métodos destinados a mejorar la eficiencia de la producción, en los que consideraban a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. Este sistema, beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias, tuvo gran arraigo en todos los sistemas industriales de occidente.

En 1931, Walter A. Shewart (1891 - 1967), de la Bell Telephone Laboratories, saca a la luz su famoso trabajo. "Economic Control of Quality of Manufactured Products", que constituye un hito en la historia de la calidad mundial. Confirmando la teoría de que, por desgracia, las guerras son uno de los fenómenos que

más favorecen el desarrollo tecnológico y la investigación, como respuesta a la necesidad de producir rápidamente suministros bélicos de elevada fiabilidad.<sup>49</sup>

La llegada a Japón del fenómeno calidad se inicia en 1946, durante la ocupación, cuando W. G. Magil y H. M. Sarahson de la SCAP Civilian Communication Section deciden instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad.

Dos años después la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), consciente de las graves deficiencias de calidad de los productos japoneses, así como de las repercusiones de dicho problema en el mercado exterior, decide fundar un comité de investigación, el <<Q. C. Rercarch Group>>, cuyo fruto inmediato son los primeros cursos de calidad impartidos en 1949.<sup>50</sup>

En 1949 llega a Japón como consultor en investigación estadística W. Edward Deming, los japoneses entienden que en la calidad está el secreto del éxito de su país. En 1954 la JUSE invita al Dr. Joseph M. Juran, a dirigir varios cursos. Desde entonces Deming y Juran, impartieron sus respectivas y complementarias lecciones sobre calidad; en el caso de Deming, basadas en el uso de la estadística y en el caso de Juran, estructuradas sobre los problemas y enfoques de su implantación.<sup>51</sup>

### VISIÓN HISTÓRICA Y FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

En esta década nos encontramos frente a un difícil reto en el cual está involucrada nuestra seguridad laboral.

El mercado europeo, plenamente libre, abre las puertas de par en par en las fronteras de los países comunitarios. Los productos los atraviesan libremente, sin impuesto e impedimentos, con lo que se destaca una feroz competencia en la cual sobrevivirán sólo los más preparados.

Las empresas orientadas al crecimiento desarrollan gestiones de calidad en cada uno de los departamentos, porque ésta es la única manera de lograr excelencia en la organización ahorrar tiempo, abaratar costos, y producir productos que ofrezcan garantías.

Hoy ya no se trata de vender, es cuestión de hacer clientes, ganar mercado, contar con un sólido número de compradores vinculados a la empresa por la calidad de los productos, la calidad de los servicios y la calidad del trato humano.

La calidad es competitividad. Hoy el tema de la competitividad se convierte en el punto de mira de todas las empresas y personas que ven en la calidad una manera de asegurar el futuro.

49 Cummings, Thomas y Christopher Worley. 1989. Organization Development and Change. Rev. Ed. St. Paul: West, 1993.

50 Nulty, P. 1994. "The National Business Hall of Fame." Fortune 129: 124.

51 Dobyans, Lloyd. "Ed Deming wants big changes and he wants them fast." Smithsonian 21: 74-80. 1990.



La calidad y la competitividad son noticia porque han dejado de pertenecer a la organización empresarial para transformarse en una preocupación social, un apoyo para la supervivencia empresarial o una cuestión de Estado, como sucedió hace ya algunos años en otros países de la comunidad.

Antes, la calidad se refería a un producto que cumplía con unas especificaciones, parámetros (control) ahora es la satisfacción plena del usuario/consumidor.

Los técnicos japoneses y norteamericanos después de la II Guerra Mundial se vieron abocados a levantar un país arruinado como lo era Japón, que además contaba y cuenta con el “handicap” de tener que importar todo el petróleo que consume, todo el hierro y muchos metales, maderas y alimentos, ya que su geografía es pequeña y pobre.

Hoy las técnicas de organización japonesa son implantadas en todo el mundo y copiadas en Europa y U. S. A; sus dos más grandes competidores.

Mediante sencillos pero eficaces sistemas de organización es posible aumentar la calidad, la productividad, la competitividad tal vez, lo más importante, asegurar el futuro y continuidad tanto de la empresa como de los trabajadores.

## PRINCIPIOS DE CALIDAD

Su secreto estriba en el establecimiento de objetivos de mejora permanente y en un seguimiento periódico de resultados

- Es necesario hacer las cosas bien y a la primera
- Mantenerse cerca del cliente.
- Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y, desde luego horizontal, tanto dentro de la empresa, como con el exterior de la misma.
- Deben involucrarse todos los niveles de la empresa.
- Es preciso el trabajo en equipo.
- Lograr la productividad a través del personal.
- Mantener una estructura sencilla.
- Mantener una actitud firme en cuanto a valores de la compañía.

En las empresas se debe:

- Abolir la atmósfera de culpa; desechar y no buscar culpables.
- Utilizar los errores para aprender.
- Reducir las funciones de control y auditoría interna, completándolas con el autocontrol y la auto-auditoría de los que realizan el trabajo.
- Reducir las distancias marcadas por la jerarquía.
- El éxito de una empresa no radica en su crecimiento, ni siquiera solamente en el triunfo económico, sino en la consecución de sus objetivos, que deben ser tanto sociales como materiales.

### TEORIA DE DR. W. EDWARDS DEMING (1900-1993)

**CICLO DEMING.**- Debe entenderse como un proceso a través del cual se establecen constantemente nuevos estándares de calidad con el propósito de que éstos vuelvan a ser revisados y reemplazados por estándares mejores

Es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases:

**PLANEAR.**- Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.

- **HACER.** Ejecutar el proyecto.
- **CONTROLAR.** Verificar o controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases del proceso de producción y comercialización.
- **ANALIZAR Y ACTUAR.** Interpretar reportes, registros, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

Este mejoramiento continuo de cada etapa del proceso sólo es posible si quienes intervienen en dicho proceso llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de calidad.<sup>52</sup>

### LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING Y LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES

Propone catorce principios para administrar la calidad:

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.

---

52 W. Edwards Deming, *Calidad Productividad. (La salida de la crisis)*, 2a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1989, 391 pp.

3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.
6. Instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes ) con base en un sistema y en las necesidades.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
8. Expulsar el temor.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.
11. A) eliminar las cuotas numéricas de producción y B) eliminar APO.
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
13. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
14. Empezar la acción para lograr la transformación.

### **Las siete enfermedades mortales son las siguientes:**

1. La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
2. El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñado la permanencia del negocio en el mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejoramiento continuo.
3. Las evaluaciones de méritos o de desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, socavan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de una misma empresa, hasta lograr una compañía con "primas donas" y feudos en pugna constante los unos contra los otros.
4. La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia del negocio a largo plazo.
5. El administrar la compañía basándose solo en las cifras visibles.
6. Los costos médicos excesivos

7. Los altos costos de garantía de operación.<sup>53</sup>

### TEORÍA DEL DR. J. M. JURAN

El doctor Joseph M Juran es contemporáneo del doctor Deming. Su enfoque es menos “estadístico” que el del doctor Deming.

Para Joseph Juran, Calidad: Adecuación al uso, es el cumplimiento de las especificaciones. Afirma que es posible planificar la calidad a alcanzar en la producción

Él denomina su enfoque como: “La Trilogía de Calidad”.

Que consiste en que la administración por calidad y para la calidad radique en tres procesos orientados hacia lograr de la misma:

1.- Planeación de la calidad.- Crear un proceso que será capaz de cumplir con metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación.

En seguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa.

2.- Control de la calidad.- Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones

3.- Mejoramiento de la calidad.- Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño. Resultado Final: Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades.<sup>54</sup>

### ASPECTOS DE LA CALIDAD

1. Técnicos.- Relativamente fáciles de cumplir.

2. Humanos.- Hoy en día los más difíciles de cumplir.

Juran señala específicamente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación. Considera que todo programa de calidad debe tener:

1. Educación (capacitación) masiva y continua.

<sup>53</sup> Dobyms, Lloyd. 1990. “Ed Deming wants big changes and he wants them fast.” Smithsonian 21: 74-80.

<sup>54</sup> Parshall, G. 1991. “The Man Who Gave Japan the Business.” U.S. News & World Report 110:65.

2. Programas permanentes de mejora.
3. Liderazgo participativo para la mejora continúa.

## **ELEMENTOS QUE DEBE TENER TODO PROGRAMA DE CALIDAD**

1. Educación.
2. Programas permanentes.
3. Liderazgo participativo.

## **PASOS PARA MEJORA DE LA CALIDAD**

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar las metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr esas metas.
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas sin ocultar errores.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la empresa.

Otra propuesta interesante de este autor es la de definir el término cliente en un sentido más amplio, de tal forma que pueda servir para lograr el mejoramiento continuo de la calidad. Sostiene que el cliente no es sólo aquella persona que compra los productos de una empresa, el concepto de cliente debe incluir a todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos (aunque no sean compradores).

Existen dos tipos de clientes: Externos e internos.

Cliente vital: De él depende que podamos seguir adelante. Son aquellas personas que hacen grandes compras.

### **ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROGRAMA DE CALIDAD**

1. Fundamentos de la calidad.
2. Principios de dirección por calidad.
3. Pasos para un programa de mejoramiento de la calidad.

### **FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD**

1. Pleno involucramiento de la dirección.
2. Administración profesional de la calidad.
3. Programas originales.
4. El reconocimiento.

### **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN POR CALIDAD**

1. Calidad es cumplir con los requisitos del funcionamiento del producto.
2. No existen problemas de calidad.
3. No existen ahorros al sacrificar la calidad.
4. La única medida de desempeño es el costo de calidad.
5. El único estándar de desempeño es cero defectos.

### **PASOS PARA UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**

1. Compromiso de la alta dirección y la gerencia con la calidad.
2. Formar un equipo de mejoramiento de la calidad.
3. Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa.
4. Estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad.
5. Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad.
6. Detección de oportunidades de mejoramiento.

7. Establecer un comité de cero defectos.
8. Capacitar a los líderes formales.
9. Llevar a cabo el día cero defectos.
10. Convertir los compromisos en acciones.
11. Buscar las causas de la falta o la mala calidad.
12. Implantar programas periódicos de reconocimiento.
13. Reuniones periódicas con los responsables del programa.
14. Iniciar nuevamente todo el ciclo.<sup>55</sup>

### **PHILIP B. CROSBY**

Crosby es un pensador que desarrolló el tema de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección, se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa.

Creador del concepto “cero defectos” (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas.

De acuerdo con Crosby existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de calidad: 1.- Determinación.- Que la alta administración tome en cuenta y con seriedad, la mejora de la calidad; la educación y la implementación. Se inclina más hacia el comportamiento, ya que enfatiza el uso de los procesos de la administración y de la organización por encima del empleo de técnicas estadísticas que modifiquen actitudes corporativas y culturales. Su pensamiento se enfoca en el pensamiento empresarial y no en los sistemas organizacionales.<sup>56</sup>

#### **a) Cuatro fundamentos (mutuamente complementarios)**

- Pleno involucramiento de la dirección.
- Administración profesional de la calidad.
- Programas originales.
- Reconocimiento.

<sup>55</sup> J. Juran, Juran y el Liderazgo para la Calidad, 1a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, p-363. 1990.

<sup>56</sup> Philip B. Crosby, Hablemos de Calidad. 1a. ed., México, Ed. McGraw Hill, p- 235. 1990.

### b. Cinco principios de la dirección por calidad

- Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, mera belleza o un precio alto.
- No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella.
- No existen ahorros al sacrificar la calidad .
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

### c. Catorce pasos para un programa de mejoramiento de calidad.

1. Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.
2. Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad.
3. Determinar el nivel actual de la calidad.
4. Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad.
5. Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad.
6. Detección de oportunidades de mejoramiento.
7. Establecimiento de un comité *ad hoc* para llevar a cabo un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los líderes formales.
9. Llevar a cabo el día cero defectos.
10. Convertir los compromisos en acciones.
11. Búsqueda de las causas.
12. Implantar programas periódicos de reconocimiento.
13. Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad.
14. Iniciar nuevamente todo el ciclo.<sup>57</sup>

---

57 Op.Cit.



## **SHIGERU KOBAYASHI**

Uno de sus libros es “Administración creativa”, fue llamado por “Sony Co.” Para implementar “Círculos de calidad”.

## **KAORU ISHIKAWA**

Creador del concepto de “Calidad total”.

Su teoría se distingue por dos aspectos básicos:

### **a. Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar.**

- Planear a su vez es determinar objetivos y métodos.
- Hacer es realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores .
- Verificar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.
- Actuar implica tomar la acción correctiva necesaria.

### **b. Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, comúnmente conocido como “espina de pescado” o diagrama de causa efecto.**

Establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra, materiales, métodos y máquinas; los que a su vez deben analizarse descomponiéndolos para asegurarse de no ver los síntomas como si se tratara del problema, sino llegar a las causas que lo originan.

### **Señala que el control de calidad puede apoyarse en siete herramientas básicas:**

**Gráfico del proceso.** Gráfico aplicado como herramienta de la calidad total que permite analizar los procesos paso por paso, desde su inicio hasta la obtención del producto deseado, y conocer en cada paso las fallas más comunes en que se incurre.

**Hoja de registro y lista de verificación.** Hitoshi kume lo define como “un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems(datos) que van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente”

**Diagrama de Pareto.** Gráfica de barras que muestra la distribución de los datos registrados, de mayor a menor, para atacar los problemas con base en los de mayor frecuencia o incidencia.

**Wilfrido Pareto** aporta la Ley de Pareto.- El 80% de las causas origina el 20% de los efectos mientras que el 20% de las causas origina el 80% de los defectos.

**El diagrama causa-efecto (espina de pescado).** Lleva ese nombre ya que a través de un diagrama parecido a un pescado se busca conocer la raíz del problema.

**Análisis de correlación y dispersión.** Muestra la relación de correspondencia entre dos variables.

**Gráfico de control.** Permite observar la variabilidad de las fallas durante un proceso a través del tiempo.

**Histogramas.** Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.

**MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO.-** bajo su visión.

1. Planear.

- Objetivos.
- Métodos.

2. Hacer.

- Preparar a la gente.

3. Verificar.

4. Actuar.

La metodología para hacer esto es el diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado.

Material Mano de obra.

Métodos Máquinas.

### **HERRAMIENTAS PARA CALCULAR LA CALIDAD**

1. Gráfico de proceso.

2. Hoja de registro.

3. Diagrama de Pareto.

4. Diagrama de causa y efecto.

5. Análisis de correlación y dispersión.

6. Gráfico de control.

7. Histograma.<sup>58</sup>

## **WILLIAM OUCHI**

Autor de la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano.

Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según el autor, “la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso” lo cual es considerado la base de su teoría.

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta para la organización
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales más estrechas

A continuación se muestran las características básicas de los diferentes tipos de empresas que estudio Ouchi:

Tipo A (americanas); tipo J (japonesas) y las tipo Z que corresponden a su teoría.

<b>FACTORES</b>	<b>TIPO A</b>	<b>TIPO J</b>	<b>TIPO Z</b>
Empleo	Corto plazo	De por vida	Largo plazo
Evaluación y promoción	Rápidas corto plazo	Rápidas largo plazo	Lentas largo plazo
Carreras	Especializada	No-especializada	Mediamente especializada
Control mecanismos	Explicito	Implícitos	Informal implícito medición explícita formalizada
Toma de decisiones	Individual	Colectiva	Por consenso
Responsabilidad	Individual	Colectiva	Individual
Interés en individuo	Segmentado	Integral	Integral

<sup>58</sup> Koontz Harold. *Administración contemporánea*. Editorial: Mcgraw Hill Interamericana. México. 1988.

### PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA TEORÍA Z

1. Confianza mutua
2. Atención en las relaciones humanas
3. Relaciones sociales más estrechas

### PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TEORÍA Z

1. Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña.
2. Analizar la filosofía de la empresa
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al administrador
4. Poner en práctica la filosofía creando estructuras e incentivos
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
6. Los directivos deben evaluar su rendimiento y el de la empresa
7. Involucrar a los trabajadores y sus representantes
8. Hacer más estable el empleo
9. Tomar decisiones de evaluación y promoción a largo plazo
10. Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
11. Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inmediato superior
12. Buscar los lugares precisos para poner en práctica la participación
13. Permitir el desarrollo de relaciones integrales

### CONCLUSIÓN DE LA TEORÍA DE OUCHI

La elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.<sup>59</sup>

---

59 Ponce Agustín. *Administración moderna*. Editorial: Limusa. ISBN: 968-18-4214-6. 2007.

## GESTIÓN DE LA CALIDAD

Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades. Se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.

Arthur Anderson, plantea que se entiende por gestión de la calidad el proceso consistente en identificar, interiorizar, satisfacer y superar de forma continua las expectativas de los agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, empleados, directivos, propietarios y la propia sociedad) en relación con los productos y servicios que aquella proporciona.

En concreto se trata de:

- **Identificar:** La empresa ha de averiguar cuáles son las necesidades de sus clientes, pues así será difícil que pueda satisfacerlas de forma continuada.
- **Interiorizar:** No basta con entender lo que los clientes desean. La empresa debe aceptar esos deseos y necesidades y hacerlos suyos, ya que de otra forma no será capaz de competir satisfactoriamente.
- **Satisfacer:** una vez que la empresa ha aceptado las necesidades de sus clientes debe realizar las mejoras necesarias en sus procesos para satisfacerlas.
- **Superar de forma continua:** El objetivo de la empresa no es otro que cumplir con las expectativas de sus clientes. Pero el proceso para conseguirlo es dinámico y requiere la adaptación continua a los cambios en las necesidades y percepciones de los clientes y a la presión de la competencia y sus nuevos productos y servicios.

Para Udaondo [1992], la gestión de la calidad será el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente.

Bernillon y Cerrutti [1993], plantean que gestión de la calidad no es más que un sistema que permita librar los productos conforme a las especificaciones mejorando los costes inútiles de no calidad. Además plantean que al incluir en la gestión el término de calidad integral se amplía lo establecido, al integrar en dicha gestión no sólo a la calidad, sino al ambiente laboral y al entorno según establece la ISO para la integración de sistemas de gestión.

Los principios de la gestión de la calidad moderna son: [ISO 9001:2000]

- **Organización enfocada al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

- Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
- Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continuo. La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Otro aspecto importante en la gestión de la calidad es el Mejoramiento Continuo de la calidad (MCC), se refiere tanto a una filosofía como a un sistema de gestión. No desecha los métodos tradicionales de control y garantía de calidad de un sistema, sino que se trata de una extensión de esas actividades y requiere de un nuevo enfoque y una ampliación de actividades en la organización en la búsqueda de la calidad. La Mejora Continua de la Calidad son aquellas acciones necesarias para aumentar la efectividad y la eficiencia de la estructura, el proceso y los resultados mencionados anteriormente. La meta es proporcionar beneficios añadidos a la organización para beneficios de los usuarios. [Boquet, 1996].

### **BENCHMARKING**

*Benchmarking*: Método en el que se utilizan una serie de técnicas para lograr la excelencia, fué desarrollado en 1979 por la empresa “Xerox”. Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente. Es la investigación y recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras empresas.

Identifica aquellas prácticas administrativas que deben utilizar la función para lograr la excelencia. Es importante que no sólo indaga en la rama industrial en que se ubica los interesados en descubrir las mejores prácticas sino que trata de identificar las mejoras prácticas donde quiera que éstas se encuentren. No sólo se estudia la competencia y el desempeño propio, de ser posible se busca el conocimiento de

las prácticas utilizadas por los líderes en otras ramas, adaptando y modificando aquellos elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva y que lleven a un desempeño superior.

Según Camp, los principales beneficios de los estudios de Benchmarking son:

- Elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente.
- Establecimiento de metas y objetivos que sean efectivos.
- Medir realmente la productividad
- Lograr competitividad.
- Conocer las mejores prácticas administrativas actuales.

También afirma que no es un programa o una panacea, ni una moda o una serie de recetas de cocina para lograr el éxito; se trata de un proceso continuo de administración y una estrategia de negocios ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanentes.

## FILOSOFÍA DEL BENCHMARKING

- Conocer la operación interna.- se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que este es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.- si no se conocen las fuerzas y debilidades de los líderes y/o de los competidores, no será posible comparar el desempeño propio con el de otros ni buscar caminos para superarlos.
- Incluir sólo lo mejor.- se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores. Se debe aprender de sus mejores prácticas, aplicarlas a las operaciones propias, ya sea copiándolas o modificándolas al ámbito particular de la organización.
- Obtener la superioridad.- el conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de las mejores permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

## FASES PARA ESTABLECER EL PROCESO DE BENCHMARKING

1. Planeación.- Identificar lo que debe someterse a estudio. Identificar con quién se hará la comparación. Determinar el método para obtener la información.
2. Análisis.- Identificar la brecha existente. Establecer metas de desempeño mejorado.

3. Integración.- Comunicar los descubrimientos. Fijar metas operacionales.
4. Acción.- Desarrollar los planes. Implementar y supervisar las acciones. Recalibrar los *benchmarks*.
5. Madurez.- Lograr una posición de liderazgo. Integrar las prácticas a los procesos.

### ALCANCES DEL BENCHMARKING

Los estudios facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia. No sólo se trata de un proceso introspectivo, sino que también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, esto hace una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

Constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables, además de que por sí mismo ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.

### LIMITES DEL BENCHMARKING

1. Dificultad para obtener información
2. La empresa no cuenta con mecanismos para compararse
3. La información no es confiable.<sup>60</sup>

### REINGENIERÍA

Corriente o escuela del pensamiento administrativo, producto de postmodernismo industrial, se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. Tiene como planteamiento fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en los negocios, para encontrar mejoras espectaculares que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables por la competencia, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad ante los japoneses la definieron como:

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares a medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Por parte de otros autores la reingeniería es: *el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido en costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la*

<sup>60</sup> Münch Galindo Lourdes. *Fundamentos de administración*. México. Editorial: trillas. ISBN- 9682439418.



*aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.*

La reingeniería hace un replanteamiento general de todo el funcionamiento de las empresas, para modernizarlas, cuestionando inclusive los procesos productivos de servicios y administrativos y las maneras de hacer negocios con clientes y proveedores, buscando que durante el cambio brusco no se afecte la calidad del producto y de los servicios ofrecidos.

La reingeniería implica reinventar la organización, sin detener en marcha de la empresa. Esta reinención de la empresa se basa en el descubrimiento de nuevas formas de hacer cosas, no conformándose con hacer mejor lo que siempre se ha hecho.

El cuestionamiento que hace la reingeniería del principio de división del trabajo no implica que ya no se va a usar, ésta siempre ha existido desde que existe la sociedad humana, sino lo que cuestiona es que los procesos organizados al estilo taylorista pueden ser sustituidos por la robótica o la computadora, le quitan a la gente el orgullo de la manufactura y han generado una serie de actividades que no agregan valor y sí costo.

Los autores de la reingeniería son Hammer y Champy y la definen de la siguiente manera:

*Reingeniería:* Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Daniel Morris y Joel Brandon, señalan siete habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería:

- Habilidad para analizar los procesos con objetividad con método y sistema. Sirve para definir con claridad el producto, misión del mismo y del negocio, indicadores de la calidad y cada fase del proceso.
- Habilidad para hacer el cambio paralelo, coordinando las cuatro fuerzas de cambio:
  - a) Competencia. Es observar cómo lo hacen los otros, dónde están sus ventajas competitivas y comparativas. No necesariamente para copiar, sino para crear dichas ventajas.
  - b) Regulación. Aspectos legales del cambio, regulación laboral y ecológica, impuestos, etc.
  - c) Tecnología. Cambios en la maquinaria o aparatos de control, computadoras, formas de hacer las cosas. La reingeniería busca que los procesos de trabajo se reduzcan a una sola persona.
  - d) Mejoras internas. Estructuras administrativas, capacitación y adiestramiento, registros de información más sencillos.
- Habilidad para no soltar el paso.

- Habilidad para evaluar el impacto. Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y la compañía. Se debe tener la capacidad de reunir y combinar la comercialización.
- Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de información administrativa de todas las áreas.

Estas habilidades deben aplicarse a cada una de las fases de un proyecto de reingeniería. Según Morris y Brandon, tales fases son:

Evaluación del posicionamiento estratégico actual. En esta etapa se debe identificar el cambio y preparar a los equipos para el diseño de los procesos, visualizando el funcionamiento interno y el contexto en que opera la empresa.

Reingeniería de los procesos. Soluciones internas: técnicas y sociales.

Transformación. Es la reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa.

Implantación. Operación, evaluación y mejora continúa.

Uno de los aspectos más difíciles para lograr la transformación propuesta por la reingeniería es el diseño de un nuevo sistema social, pues es necesario enfrentar la resistencia al cambio. Las empresas son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar ciertos objetivos. Toda organización tiene una cultura propia. La cultura es una manera de reaccionar organizada, propia de un grupo interactuante hacia el mismo objetivo. Es un sistema compuesto por valores, creencias, tradiciones y mitos que moldean los comportamientos y las actitudes a través de paradigmas de los miembros de un grupo social relativamente estable en tiempo y espacio. La cultura organizacional muy arraigada en la manera de hacer las cosas puede bloquear la intuición, la creatividad y las nuevas soluciones.

### **Las nuevas soluciones se topan con:**

- a) Cultura organizacional que no permite ver las oportunidades.
- b) Procesos y estructuras organizacionales.
- c) Actitudes de rechazo de cambio.

Hay que romper los paradigmas o modos de pensar que se manifiestan como resistencias del cambio. Los nuevos descubrimientos sobre formas diferentes de hacer las cosas originan rechazo pues no corresponden a las reglas del paradigma establecido.

¿Qué es un paradigma? Es un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites. Es decir, los paradigmas determinan la percepción y por

tanto la manera de hacer las cosas. El efecto paradigma consiste en ajustar la información proveniente de la realidad a la percepción que se basa en arquetipos mentales, rechazando todo lo que no se acomoda a los paradigmas.

## Diferencias entre reingeniería y otras técnicas administrativas

- Estudios de tiempos y movimientos. Busca la estandarización de la producción a fin de sistematizar la operación de una planta.
- Simplificación del trabajo. Es la versión administrativa del estudio de los flujos del trabajo con el fin de eliminar tiempos y controles innecesarios.
- Auditoría Administrativa. Técnica desarrollada para verificar que las operaciones correspondan a la planeación, en los aspectos de las políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos de efectivo.
- Administración por objetivos. Técnica que permite clarificar las metas de producción, tanto de bienes como de servicios, para facilitar el autocontrol y la evaluación de desempeño del personal.
- Desarrollo organizacional. Conjunto de técnicas psicosociales para introducir cambio en las organizaciones. Fundamentalmente, en actitudes y comunicación de los miembros de la organización.
- Investigación de operaciones. Es una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema.
- Calidad total y mejora continua. Técnicas que buscan perfeccionar los procesos productivos y, por ende, sus productos a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos. Se basa fundamentalmente en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajo.
- Benchmarking. Herramienta de la reingeniería que permite el desarrollo de la competitividad organizacional a través de comparar la empresa con la más competitiva.

La reingeniería busca la máxima eficacia de la empresa, la que puede llegar a funcionar inclusive en forma totalmente automatizada, con el fin de alcanzar competitividad y el máximo rendimiento de los recursos invertidos.

## FASES O ETAPAS DE UN PROYECTO DE REINGENIERÍA

1. Evaluar el posicionamiento actual de la empresa
2. Reingeniería de los procesos
3. Transformación
4. Implementación o aplicación.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Op.Cit.

## LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

### *Una visión de nuestro desarrollo*

La administración existe en todas las sociedades, aún en las primitivas. Porque una sociedad necesita, para existir, un orden que le proporcione estabilidad.

La administración ha existido desde que el hombre inventó las sociedades más rudimentarias. Aparece cuando un grupo necesita integrar esfuerzos para conseguir fines determinados.

Analizar la administración en México es procurar entender nuestras diferencias con otras culturas, en la manera de administrarnos en entidades tanto públicas como privadas. Solo conociendo mejor nuestra peculiar forma de ser, podremos mejorar y acrecentar nuestros resultados. Si un país desea salir de su subdesarrollo, no es imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo en sí mismo tanto el potencial de sus posibilidades como carencias y limitaciones.

### *Antecedentes de la administración en México*

En México podríamos clasificar las etapas de análisis de los antecedentes de la administración contemporánea en:

#### **El México Precolombino**

Desde hace 7000 años hubo grupos que se establecieron en puntos determinados, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales. Con el tiempo el trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio; provocando con esto la aparición de clases sociales, se dieron guerras hegemónicas por el dominio de unos sobre otros.

Aparecen las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

Los olmecas constituyeron la civilización desarrollada más antigua, tuvieron una teocracia compleja y grandes esculturas.

Los mayas dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos, tenían el calendario más exacto, desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable. El comercio floreció en ellas.

Los aztecas en poco tiempo extendieron sus dominios. La base de su imperio fue el cobro de su impuesto; su organización social funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron calpullis. Estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos, cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar.

Además del calpulli había terrenos de uso comunal para el sostenimiento de los religiosos llamados teopantlalli y otros para el servicio militar.

Con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos.

Guillermo Flores Margadunt dice que había control de precios y sólo se podía vender en el tianguis celebrado cada 20 días y que estos tenían tribunales de comercio que juzgaban el robo en el mercado o abusos del comerciante.

La utilidad comercial era gravada con impuestos de los que una cuota era para el rey, aunque no estaba bien calculada, porque no tenía el concepto de moneda acuñada.

El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos. Mercaderes y militares.

Las tierras destinadas al cultivo y a la producción se dividían en:

Tecpantlalli; las tierras que pertenecían al rey y servían para el sostenimiento de su corte.

Teopantlalli; las tierras de los centros religiosos cuyos productos se destinaban al culto.

Milchinalli o tierras de los militares, sus productos se destinaban a costar las guerras.

Pillialli; era la tierra de propiedad privada.

Calpulli; eran tierras comunales en forma de parcelas.

El calpulli fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas y se asemeja al ejido actual de la organización agraria. El calpullec era el encargado de la vigilancia de esas tierras.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, los pochtecas o mercaderes ambulantes, para comerciar se valían del trueque.

Tuvieron los aztecas instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo.

El factor que más influyó en el destino histórico de los mexicas era la educación.

### La Época Colonial

Cuando llegaron los españoles desaparecen formas de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos del trabajo. Pero la nueva estructura no podía terminar con una cultura producto de muchos años. Los valores de los europeos los impulsaron a hacer viles explotaciones, producto del mercantilismo.

En la época colonial e inclusive hasta el siglo pasado existían muchos tipos de compadrazgo muy respetados.

Los españoles trajeron a México una organización (político, económica y religiosa).

Se fundaron encomiendas para proteger a los indígenas y convertirlos al cristianismo; pero era un medio de explotación y malicia.

### **El México independiente del siglo pasado**

Al nacer México como nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano, tal y como lo habían iniciado las colonias inglesas en Norteamérica, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

Esteban de Antuñano industrial poblano, impulsó la industria textil y fue uno de los primeros pensadores que reflexionaron acerca de la economía mexicana.

Lucas Alamán, historiador, político mexicano, impulsor decidido de las actividades industriales. En la época de la Reforma, existían cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, talleres artesanales y fábricas de papel.

Esteban Antuñano, un industrial poblano; en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la hacienda pública. Escribió ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública, establece 4 principios:

- 1° Administración de los gastos públicos.
- 2° Fomentar la industria de sus súbditos.
- 3° Pedir prestado para pagar a largo plazo.
- 4° Fomentar tesoro con base en industria, minería, ganadería y agricultura.

### **El Porfiriato**

El intento más importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esta época y que ocasiona la revolución Mexicana.

### **La Época Posrevolucionaria**

La evolución, a partir del cese del fuego de la lucha armada continúa pero bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del Art. 123 de la Constitución y con la formación del sindicalismo que oscilo entre las corrientes marxistas y las del movimiento obrero estadounidense.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras del capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país.<sup>62</sup>

## Administración Moderna

La administración es una disciplina que ha sufrido grandes cambios debido a los constantes desarrollos en la tecnología, las exigencias de sus clientes, la competencia con otros proveedores de servicios, las transformaciones en la sociedad organizacional, y los efectos de la globalización mundial. La investigación es el principal instrumento para el desarrollo de cualquier disciplina del saber. Por tanto, la administración del presente y futuro debe contar con investigaciones rigurosas y la utilización de diferentes enfoques metodológicos y diseños de investigación para su actualización y continuo desarrollo.

En el mundo avanzado del siglo 21, la administración no puede reducirse a una interpretación unívoca y determinista de los sucesos. Una sociedad organizacional científica y eficiente reclama una administración preparada en el pensamiento estadístico.<sup>63</sup>

---

62 L.A.E. Hernández y Rodríguez Sergio. *Fundamentos de Administración*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, 1° Edición, 1988.

63 Blanco-Peck, R. 2007. La Estadística: Herramienta de Análisis y Acción Anti Corrupción. *Revista Probidad* Edición Abril. <http://revistaprobidad.info:80/tiki-index.php?page=LaEstadisticaHerramientadeAnalisisyAccionAntiCorrupcion> Fecha de la consulta 31-10-07.

# BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. (1996). *Rediseñando el futuro*, México, Ed. Limusa.

Blanco-Peck, R. 2007. La Estadística: Herramienta de Análisis y Acción Anti Corrupción. *Revista Probidad* Edición Abril. <http://revistaprobidad.info:80/tiki-index.php?page=LaEstadisticaHerramientadeAnalisyAccionAntiCorrupcion>. Fecha de la consulta 31-10-07

Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos* (5<sup>ta</sup>. Edición). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3<sup>a</sup> ed.) México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Editorial Mc Graw–Hill Interamericana. Bogotá. pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Ed. McGraw Hill, Cuarta Edición, (México), pp. 26-27.

Cummings, T. y C. Worley. 1989. *Organization Development and Change*. Rev. Ed. St. Paul: West,

Del Castillo, M. (1993). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa. Pag. 48-51. 1997.

Deming, W.E. (1989). *Calidad Productividad (La salida de la crisis)*. 2a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, p- 391.

Doyal, L. y Gough, I. (1994). *Teoría de las necesidades humanas*. Barcelona, Icaria.

Dobyns, L. (1990). *Ed Deming wants big changes and he wants them fast*. Smithsonian 21: 74-80.

Fernández Arena, J.A. *Introducción a la Administración*. FCA. UNAM. México

Gates, B. (1996). *Camino al futuro*. México: McGraw Hill.

Jiménez Castro, W. (1987). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Ed. Limusa, Primera Edición. México, pp. 49-50.

Juran, J. (1990). *El Liderazgo para la Calidad*, 1a. ed., Madrid, Ed. Díaz de Santos, p. 363.



- Kliskberg, B. (1973). *Concepto clásico. Administración, Subdesarrollo y Estrangulamiento Tecnológico*. Buenos Aires: Paidós.
- Koontz, H. (1988). *Administración contemporánea*. México. Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H. (2003). *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. Editorial Mc Graw–Hill Interamericana. México. pag. 135-138.
- Kurt, L. (1974). *La teoría del campo y el aprendizaje*. Editorial Paidós, Buenos Aires. Argentina,
- Hernández, L.A.E. y Rodríguez, S. (1988). *Fundamentos de Administración*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, 1° Edición.
- Margulies, N. y Raia, A.P. (1974). *Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología*. México: Editorial Diana, S.A.
- Miklos T. y Tello, M.E. (2004) *Planeación interactiva*. Editorial Limusa. ISBN: 9681846419.
- Münch Galindo, L. *Fundamentos de administración*. México. Editorial: Trillas. ISBN- 9682439418.
- Nulty, P.(1994). *The National Business Hall of Fame*. Fortune 129: 124.
- Pallarés, S. y Altres. (1999). *La inspección del siglo XXI, modelo de evaluación en tres triángulos*. Actas del cuarto Congreso estatal de ADIDE, Sevilla.
- Parshall, G. (1991). *The Man Who Gave Japan the Business*. U.S. News & World Report 110:65.
- Drucker, P. (1990). *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana. Philip B.
- Crosby (1990). *Hablemos de Calidad*. 1a. ed., México, Ed. McGraw Hill, p – 235.
- Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. Editorial: Limusa. ISBN: 968-18-4214-6.
- Ríos Salía, A. y A. Paniagua. *Orígenes y perspectivas de la Administración*. Editorial Trillas. México.
- Rodríguez Valencia, J. *Administración con enfoque estratégico*. Editorial Trillas.
- Robbins, S. (1994). *Administración: teoría y práctica*. Cuarta edición. Editorial Prentice–Hall hispanoamericana. México.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Quinta edición. Editorial Prentice–Hall hispanoamericana. México. pag. 230-257.

- Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona.
- Graó. Stufflebeam, D.L., y otros. (1995). *Evaluación sistemática*, Barcelona, Paidós.
- Suárez, V. (1998). *Apuntes de Teoría Organizacional*. México: INAP.
- Taborga, T.(1980). *Concepciones y enfoque de planeación universitaria*. (pp 15–63). México: UNAM.
- Taylor F. *Principios de la Administración Científica*. Editorial Herrero. México.
- Vázquez, F. (1982). *Presupuestos por programas para el sector público de México*. (pp. 33). México: UNAM.
- Von Bertalanffy, L. ((1968). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.
- Von Bertalanffy, L. (1968/1992). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (3<sup>ra</sup>. reimpresión). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

# Principios básicos de administración

DR. A. P. JESÚS BERNAL MAGAÑA



Facultad de Estudios Superiores Zaragoza,  
Campus I. Av. Guelatao No. 66  
Col. Ejército de Oriente,  
Campus II. Batalla 5 de Mayo s/n Esq. Fuerte de  
Loreto.  
Col. Ejército de Oriente.  
Iztapalapa, C.P. 09230 México D.F.

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

