

La presente obra expone los principios, las técnicas y los fundamentos básicos de la administración. El contenido es una recopilación de las teorías de los tratadistas más conocidos en este campo, que a la vez ha sido enriquecido con la experiencia profesional y académica de los autores.

Contenido

Introducción al estudio de la administración
Empresa
Planeación
Organización
Dirección
Control
Evolución de la teoría administrativa



ISBN 978-607-17-1022-2



9 786071 710222
www.trillas.com.mx



Tienda en línea
www.etrillas.com.mx
La mejor forma de comprar



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Münch

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Evaluación de amenazas y oportunidades
- Análisis de puestos
- Toma de decisiones y liderazgo
- Técnicas de control

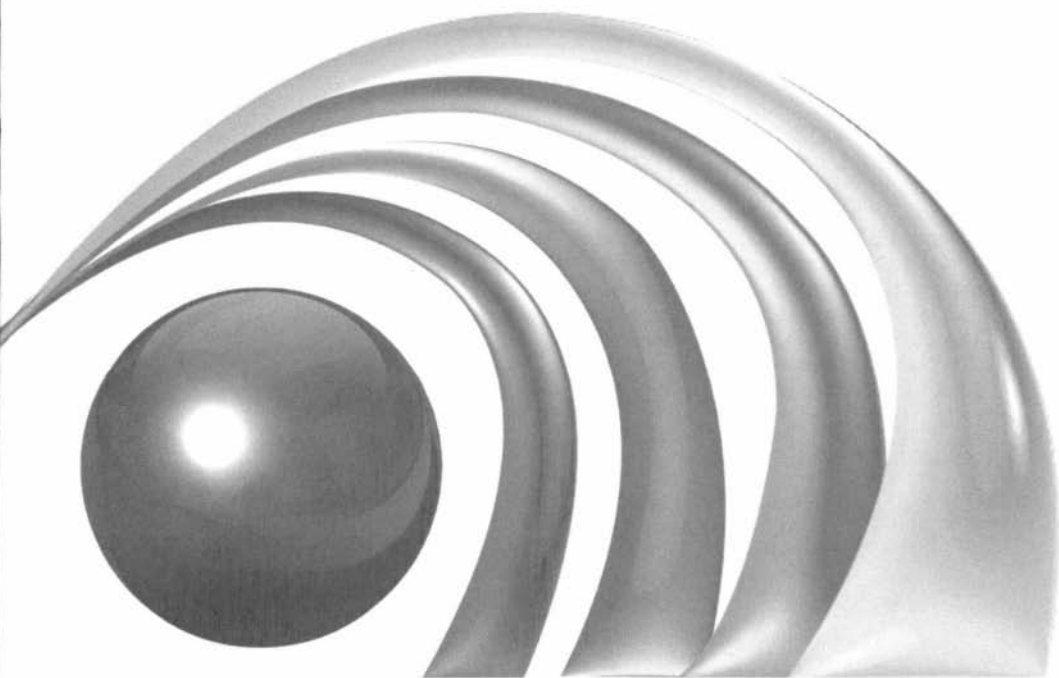


Lourdes Münch
José G. García Martínez

trillas 

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Lourdes Münch
José G. García Martínez



EDITORIAL
TRILLAS

México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela



®

Catalogación en la fuente

Münch Galindo, Lourdes

Fundamentos de administración. -- 9a ed. -- México : Trillas, 2012.

278 p. : il. ; 23 cm.

Bibliografía: p. 267-269

Incluye índices

ISBN 978-607-17-1022-2

1. Administración - Estudio y enseñanza. I. García, Martínez, José G. II. t.

D- 658.4'M482f

LC- HD30.4'M4.3

1141

La presentación y
disposición en conjunto de
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
son propiedad del editor.

Ninguna parte de esta obra puede ser
reproducida o transmitida, mediante ningún
sistema o método, electrónico o mecánico
(incluyendo el fotocopiado, la grabación
o cualquier sistema de recuperación y
almacenamiento de información),
sin consentimiento por escrito del editor

Derechos reservados
© XR, 2012, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya,
C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233, FAX 56041364

División Comercial,
Calzada de la Viga 1132,
C. P. 09439, México, D. F.
Tel. 56330995, FAX 56330870

www.trillas.com.mx

 **Tienda en línea**
www.etrillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de
la Industria Editorial
Reg. núm. 158

Primera edición XR (ISBN 968-24-1187-4)

‡(XI)

Segunda edición XL

ISBN 968-24-1671-X

‡(XA)

Tercera edición XA

ISBN 968-24-1932-8

‡(XM, XE)

Cuarta edición XO (ISBN 968-24-3098-4)

Quinta edición OS (ISBN 968-24-3941-8)

‡(OT, OR, OI, OL, OA, OE, OX, OO,

SS, ST, SR, 1-8-SI, 1-8-SL)

Sexta edición SA (ISBN 968-24-6757-8)

Séptima edición SM

ISBN 978-968-24-7785-0

‡(SX)

Octava edición SO

ISBN 978-607-17-0285-2

‡(TS)

Novena edición, enero 2012

ISBN 978-607-17-1022-2

Impreso en México

Printed in Mexico

Prólogo

México, como país en desarrollo, con grandes riquezas potenciales, y ante el proceso de globalización tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos. Esto se puede lograr en gran parte, mediante la aplicación de la administración.

Para nadie es desconocida la gran importancia de esta disciplina que capacita al profesional de cualquier área para tomar decisiones racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia y calidad los objetivos de cualquier tipo de organización.

Esta concepción de la administración ha originado que se le considere como una panacea y consecuentemente que cada vez tenga una mayor difusión tanto a nivel profesional como empresarial. Sin embargo, dados su reciente conformación como disciplina y su origen en gran parte estadounidense, aún no se cuenta con técnicas administrativas que se adecuen a la situación económica y social de los países latinoamericanos.

De la anterior situación nació la inquietud de crear un libro de carácter introductorio, cuya única finalidad es presentar los principios, las técnicas y los fundamentos básicos de la administración.

Este texto va dirigido tanto estudiantes y profesionales de cualquier disciplina, como personas que de alguna forma tienen relación con el mundo de la administración. Su contenido presenta criterios administrativos para familiarizar al lector con las herramientas administrativas básicas y la utilización de las mismas en nuestro medio, con el fin de

que tome conciencia de la gran necesidad que existe de contar con tecnología administrativa propia.

Con objeto de que el lector consiga un aprendizaje integral de las teorías y técnicas planteadas en este texto, se recomienda que refuerce sus conocimientos con la resolución de los ejemplos que contiene el libro complementario *Casos y prácticas de administración*, de Editorial Trillas, en el que encontrará con mayor detalle las técnicas de cada etapa del proceso administrativo, así como una guía de acción para el emprendedor.

Por último se debe advertir que su contenido, a pesar de ser la recopilación de las teorías de los tratadistas más reconocidos y de estar enriquecido con la experiencia personal de los autores, es introductorio, por lo que quien desee obtener conocimientos más especializados tiene aún mucho que estudiar e investigar.

Introducción

Este libro presenta la teoría, los principios, los fundamentos y algunas de las técnicas más importantes de la administración. Su contenido es un resumen del pensamiento de los profesionales más destacados en este campo, así como de la experiencia académica de los autores.

No se incluyen todos los conocimientos necesarios para el administrador, pues el dominio y la aplicación de la técnica administrativa requiere que se profundice más en su estudio, así como de años de experiencia en el campo profesional.

Por esto, el carácter del texto se considera introductorio, y su temática se enfoca en torno del proceso administrativo y de la clasificación más aceptada de sus etapas (planeación, organización, dirección y control); este criterio es el punto de partida y fundamento de la administración que todo profesional o ejecutivo que desempeñe labores directivas o de gestión debe conocer y facilita la comprensión y el estudio de dicho proceso.

Al principio de cada unidad se enumeran los objetivos de aprendizaje, con la finalidad de que el lector encamine sus esfuerzos hacia resultados específicos, y de proporcionarle una guía para la evaluación de sus conocimientos.

Por último, se hace notar, que el propósito fundamental de esta obra es presentar a la administración con un enfoque didáctico y accesible, así como despertar la conciencia sobre la importancia y las implicaciones que tiene en el medio social, con el fin de fomentar el

espíritu de investigación, y de que se originen nuevas técnicas y estilos de gestión acordes con la realidad latinoamericana.

En esta obra el lector encontrará los principios técnicos que todo administrador debe conocer y aplicar, mismos que le permitirán entender las múltiples teorías y enfoques que constantemente surgen en el ámbito empresarial para lograr el éxito en el manejo de las organizaciones.

Índice de contenido

Prólogo	5
Introducción	7
Unidad 1. Introducción al estudio de la administración	15
Objetivos, 16	
Antecedentes históricos, 17	
Época primitiva, 17. Periodo agrícola, 17. Antigüedad grecolatina, 19. Época feudal, 19. Revolución industrial, 20. Siglo xx, 21.	
La administración en América Latina, 22.	
Concepto de administración, 25	
Elementos del concepto, 26.	
Características, 27	
Importancia, 28	
Su carácter: ciencia, técnica, arte, 29	
Ciencias y técnicas auxiliares de la administración, 29	
Ciencias sociales, 29. Ciencias exactas, 31. Disciplinas técnicas, 32.	
El proceso administrativo, 32	
Diversos criterios del proceso administrativo, 36	
Valores institucionales de la administración, 37	
Sociales, 39. Organizacionales, 40. Económicos, 40.	

Unidad 2. Empresa

41

- Objetivos, 42
- Antecedentes, 43
- Concepto, 43
- La empresa y la administración, 44
- La empresa conceptualizada como un sistema, 45
 - Concepto de sistema, 46. Jerarquía de sistemas, 46. Sistemas cerrados y abiertos, 46. Regulamiento del sistema, 47. Ciclo de operación del sistema, 48.
- Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa, 50
- Clasificación, 51
 - Actividad o giro, 53. Origen del capital, 54. Magnitud de la empresa, 54. Constitución legal, 55.
- Propósito o valores institucionales de la empresa, 56.
 - Económicos, 58. Sociales, 58. Técnicos, 58.
- Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa), 59
 - Producción, 59. Mercadotecnia, 61. Finanzas, 61. Capital humano, 62. Sistemas, 63.
- Recursos, 64
 - Recursos materiales, 64. Recursos tecnológicos, 64. Factor humano, 66. Recursos financieros, 66.

Unidad 3. Planeación

69

- Objetivos, 70
- Concepto, 71
 - Elementos del concepto, 72
- Importancia, 73
- Principios, 74
- Tipología de la planeación, 77
- Investigación, 78
- Premisas, 82
- Evaluación de amenazas y oportunidades: y los puntos fuertes y débiles de la empresa, 85.
 - Oportunidades y amenazas, 86. Puntos fuertes y débiles, 86
- Elementos de planeación, 87
- Misión y visión, 88. Propósitos, 89. *Importancia de los propósitos*, 91. *Características que deben reunir los propósitos*, 91. *Objetivos*, 92. *Clasificación de los objetivos*, 93. *Lineamientos para establecer objetivos*, 94. *Estrategias*, 95. *Políticas* 107. *Cla-*

sificación de las políticas, 102. Importancia, 103. Programas, 110. Clasificación, 111. Importancia, 114. Lineamientos para elaborar un programa, 115. Presupuestos, 115. Características distintivas, 116. Clasificación de los presupuestos, 116. Importancia del presupuesto, 116. Consideraciones que se deben observar al elaborar un presupuesto, 117. Planes, 117.

Unidad 4. Organización

119

Objetivos, 120

Concepto, 121

Elementos del concepto, 122.

Importancia, 123

Principios, 123

Etapas de organización, 128

División del trabajo, 131. Jerarquización, 131. Departamentalización, 133. Descripción de funciones, actividades y obligaciones, 137. Coordinación, 138.

Tipología de la organización, 138

Organización lineal o militar, 139. Organización funcional o de Taylor, 140. Organización líneo-funcional, 143. Organización estaf, 143. Organización por comités, 145. Clasificación, 145. Organización matricial, 146. Reorganización, 148.

Técnicas de organización, 150

Organigramas, 150. Manuales, 152. Procedimientos, 153. Importancia, 156. Lineamientos para su implantación, 156. Diagramas de flujo, 157. Importancia, 157. Tipos de diagrama, 159. Formas, 159. Diseño de la forma, 161. Partes fundamentales de una forma, 161. Las partes principales de una forma, 161. Cuadro de distribución del trabajo o de actividades, 162. Formulación, 162.

Análisis de puestos 168

Descripción de puesto, 168.

Unidad 5. Dirección

175

Objetivos, 176

Concepto, 177

Elementos del concepto, 178

Importancia, 178

Principios, 178

Etapas de dirección, 183

Toma de decisiones, 183. Integración, 185. Reglas, 175. Motivación, 186. *Teorías de contenido*, 187. *Teorías del enfoque externo*, 189. Comunicación, 190. *Requisitos de la comunicación efectiva*, 192. *Autoridad*, 192. *Delegación*, 193. *Mando*, 194. *Reglas para el mejoramiento de la comunicación*, 195. Liderazgo-supervisión, 195.

Unidad 6. Control

199

Objetivos, 200

Concepto, 201

Elementos del concepto, 202

Importancia, 203

Principios, 203

Equilibrio, 203. De los estándares, 204. De la oportunidad, 204. De las desviaciones, 205. Costeabilidad, 206. De excepción, 206. De la función controlada, 206.

Proceso de control, 208

Identificación del estándar, 211. Medición de resultados, 211. Comparación, 212. Detección de desviaciones, 213. Corrección, 213. Retroalimentación, 213. Implantación de un sistema de control, 214.

Características, 214

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional, 214. Oportunidad, 215. Accesibilidad, 215. Ubicación estratégica, 215.

Factores que comprende el control, 215

El control y su periodicidad, 217

Control por áreas funcionales, 218

Control de producción, 218. *Control de calidad*, 218. *Control de inventarios*, 219. *Control de la producción*, 220. *Control de compras*, 220. Control de mercadotecnia, 221. *Control de ventas*, 221. Control de finanzas, 222. *Control presupuestal*, 222. *Control contable*, 223. Costos, 223. Auditoría, 224. Control de recursos humanos, 224. Auditoría de recursos humanos, 224. *Evaluación de la actuación*, 225. *Evaluación de reclutamiento y de selección*, 225. *Evaluación de capacitación y desarrollo*, 225. *Evaluación de la motivación*, 226. *Evaluación de sueldos y salarios*, 226. *Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones*, 226.

- Técnicas de control (controles), 227
- Sistemas de información, 227. Reportes e informes, 228. Formas, 229. Control interno, 231.

Unidad 7. Evolución de la teoría administrativa 233

- Objetivos, 234
- Escuelas de la teoría administrativa, 235
 - Administración científica, 235.
- Escuela de administración empírica, 240
 - Escuela ambiental, 240. Escuela del comportamiento humano, 241. Escuela del sistema social, 242. Escuela de administración de sistemas, 244. Escuela de la teoría de las decisiones, 245. Escuela de la medición cuantitativa, 245. Neohumano-relacionismo, 246. Escuela ecléctica, universal o del proceso administrativo, 247. Corrientes actuales en la administración, 249. Aplicación de la teoría administrativa en Latinoamérica, 260.
- Apéndice, 261
 - Evolución de la administración, 261.

Glosario 265

Bibliografía 267

Índice onomástico 271

Índice analítico 273



UNIDAD



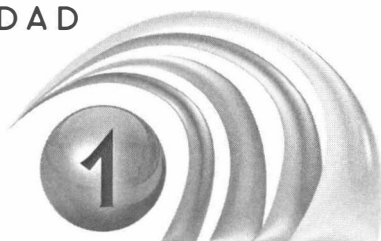
Introducción al estudio
de la administración

Objetivo general. Introducir al lector en el estudio de los conceptos básicos de la administración.

Objetivos específicos. Al finalizar el estudio el lector:

- Expondrá las características históricas de la administración, desde la época primitiva hasta la actualidad.
 - Explicará el desarrollo histórico de la administración en América Latina.
 - Explicará los elementos primordiales del concepto de administración, a partir de las definiciones de los tratadistas mencionados en el texto.
 - Definirá con sus propias palabras el concepto de administración con base en dichos elementos.
 - Describirá cuatro características de la administración.
 - Explicará las causas que fundamentan la importancia de la administración en cualquier organismo social.
 - Explicará las diferencias que existen entre ciencia, técnica y arte.
 - Mencionará la relación que existe entre la administración y las ciencias o técnicas que la auxilian.
 - Explicará en qué consiste el proceso administrativo.
 - Citará cuatro de los diversos criterios que existen acerca de las etapas que constituyen el proceso administrativo.
 - Enumerará las etapas y elementos del proceso administrativo.
 - Explicará la importancia de los valores institucionales de la administración mencionando cuando menos tres ejemplos de cada uno.
-

Introducción al estudio de la administración



ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde que el hombre apareció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, *como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas* (fig. 1.1).

Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.



Figura 1.1

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, Estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El *Código de Hammurabi* ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes



Figura 1.2

avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración (fig. 1.2).

Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano (fig. 1.3).

Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba



Figura 1.3

sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos —por ejemplo, la máquina de vapor—, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el

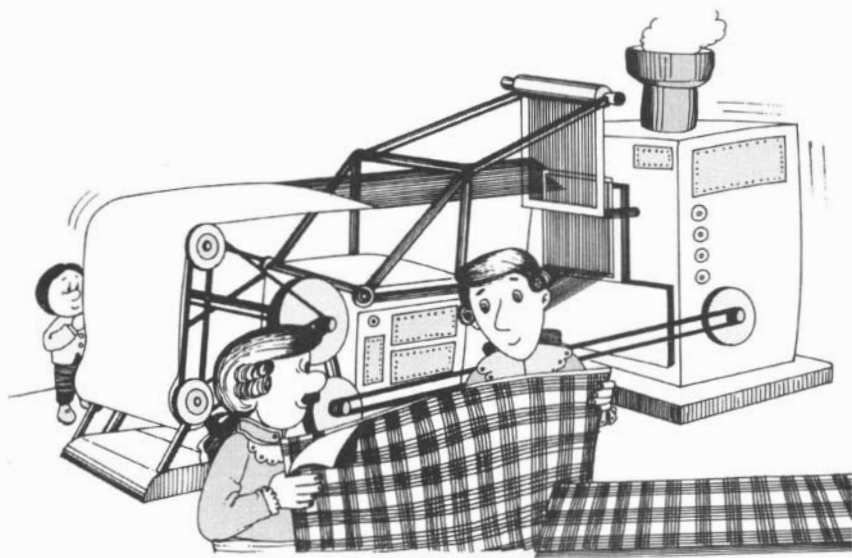


Figura 1.4

trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases funcionales; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción (fig. 1.4).

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración como ciencia social y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XXI

El siglo pasado se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la adminis-

tración, donde multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

Con el advenimiento, a fines del siglo XX e inicios de XXI, del aseguramiento de la calidad y las tecnologías de la información (TI), se condiciona el funcionamiento empresarial, de modo que la administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo (cuadro sinóptico 1.1).

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interest espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social (fig. 1.5).



Figura 1.5

La administración en América Latina

En la época *precolombina* existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Cuadro sinóptico 1.1

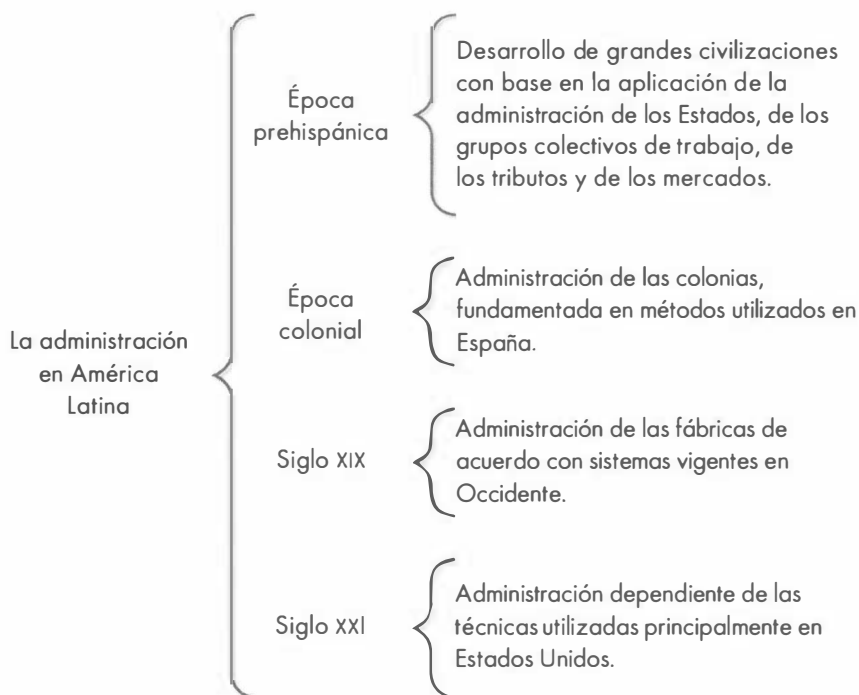


Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el *Códice Mendocino*, la Matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, sólo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los Estados sumamente avanzada (fig. 1.6).

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos (cuadro sinóptico 1.2).

Cuadro sinóptico 1.2



Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

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

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

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

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Elementos del concepto¹

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. *Proceso.* La administración sigue una serie de etapas: planeación, organización, dirección y control.
2. *Coordinación de recursos.* Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

¹Actualizado por el maestro José G. García Martínez.
Correo electrónico: jggarciam@prodigy.net.mx

3. *Eficacia*. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
4. *Organización formal*. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. *Objetivo*. Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
6. *A través de otros*. La administración se realiza con la colaboración y el esfuerzo de las personas. La administración está dirigida a las personas para que sus actividades sean eficientes al menor esfuerzo. Eficiencia se refiere a “hacer las cosas bien”.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros.

CARACTERÍSTICAS

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas (fig. 1.7):

- a) *Universalidad*. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etcétera.
- b) *Valor instrumental*. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma; mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- c) *Unidad temporal*. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) *Amplitud de ejercicio*. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- e) *Especificidad*. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) *Interdisciplinariedad*. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) *Flexibilidad*. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.



Figura 1.7. Características de la administración.

IMPORTANCIA

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA, ARTE

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica o arte.

Existen tantas opiniones al respecto como tratadistas en la materia, y aún no hay un criterio unificado.

Para evitar polémicas, se analizarán las características y los elementos que conforman una ciencia, una técnica y un arte; una vez terminado el curso, el estudiante, de acuerdo con su criterio individual, determinará su carácter (cuadro 1.1).

CIENCIAS Y TÉCNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

Ciencias sociales

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

Cuadro 1.1

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición:	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto:	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método:	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento:	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

- a) *Sociología*. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etcétera.
- b) *Psicología*. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométricas, re-

cursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etcétera.

- c) *Derecho*. Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen.

El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de: derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.

- d) *Economía*. Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etcétera.
- e) *Antropología*. Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc., influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

Ciencias exactas

Ciencias exactas son aquellas que sólo admiten hechos rigurosamente demostrables:

- *Matemáticas*. No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etcétera.

Disciplinas técnicas

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aún no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico que teórico:

- a) *Ingeniería industrial*. Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.
La administración y la ingeniería industrial están íntimamente ligadas, se interrelacionan y se han hecho valiosas aportaciones entre sí. Como se estudiará más adelante, ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todas sus áreas.
- b) *Contabilidad*. Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control. No debe confundirse con la administración (fig. 1.8).
- c) *Ergonomía*. Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.
- d) *Cibernética*. Esta ciencia es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y, consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

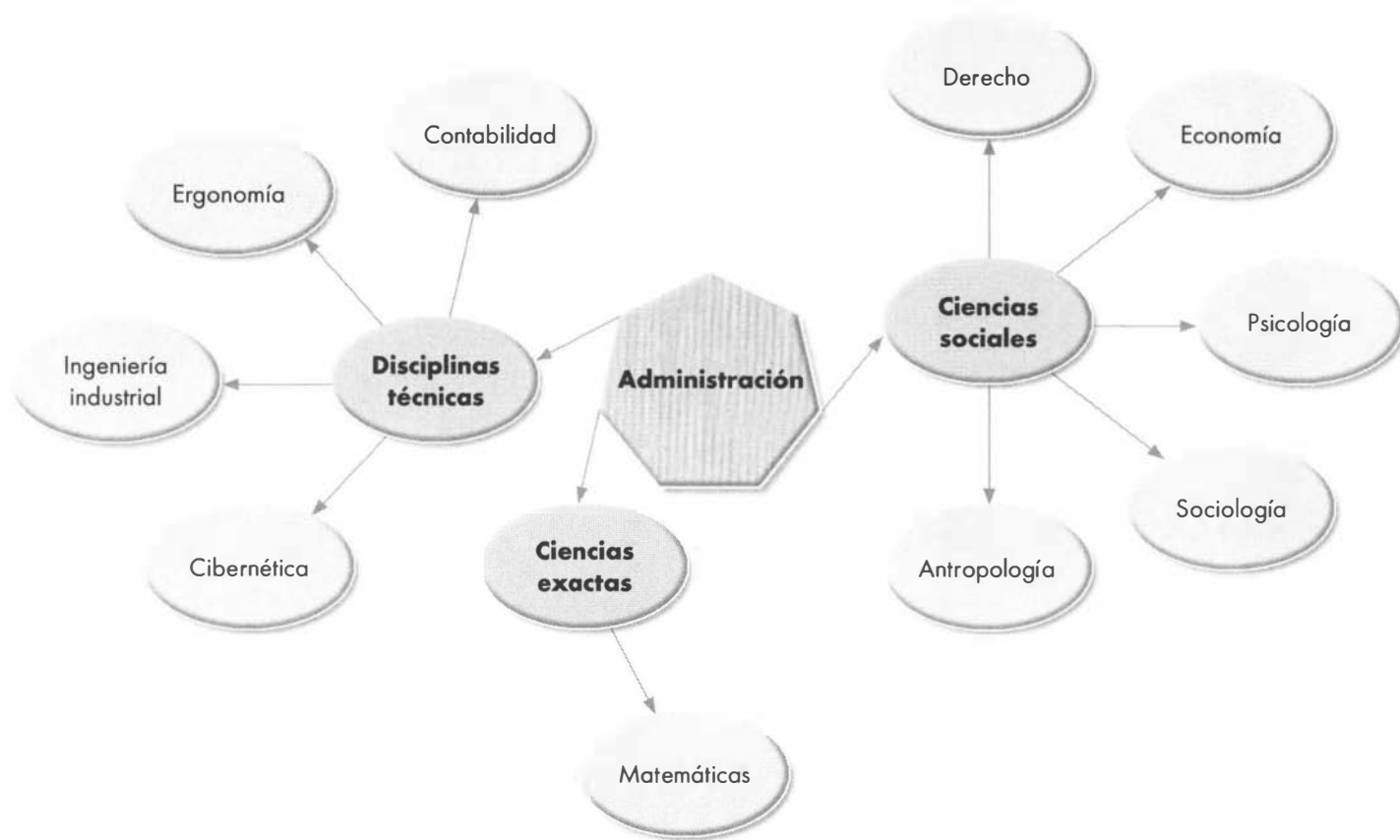


Figura 1.8

Al estudiar la unidad temporal de la administración (véase características) se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar correctamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales.

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes (fig. 1.9).

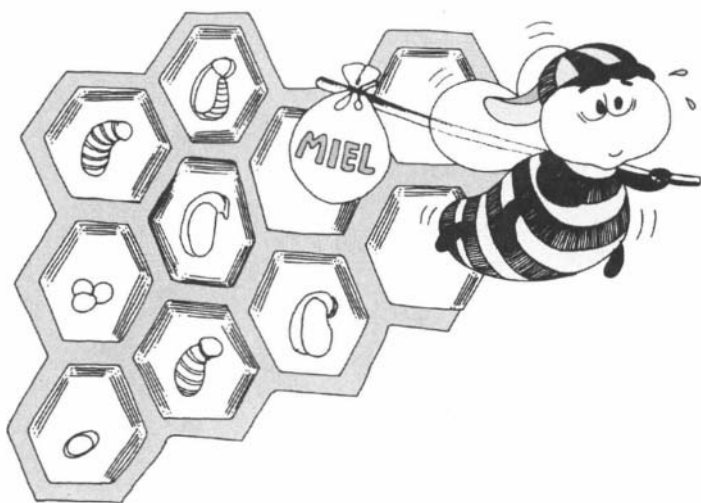


Figura 1.9

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (fig. 1.10).



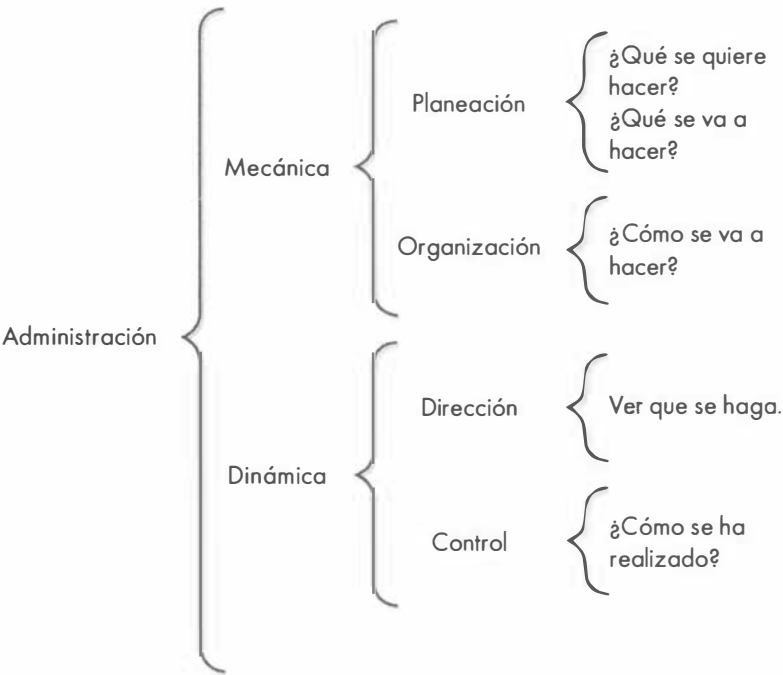
Figura 1.10

A estas dos fases Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica de la administración*. Para este autor la 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. Mientras que la dinámica se refiere a *cómo manejar de hecho* el organismo social (cuadro sinóptico 1.3). Aparte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración (fig. 1.11).

**DIVERSOS CRITERIOS
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

Cuadro sinóptico 1.3



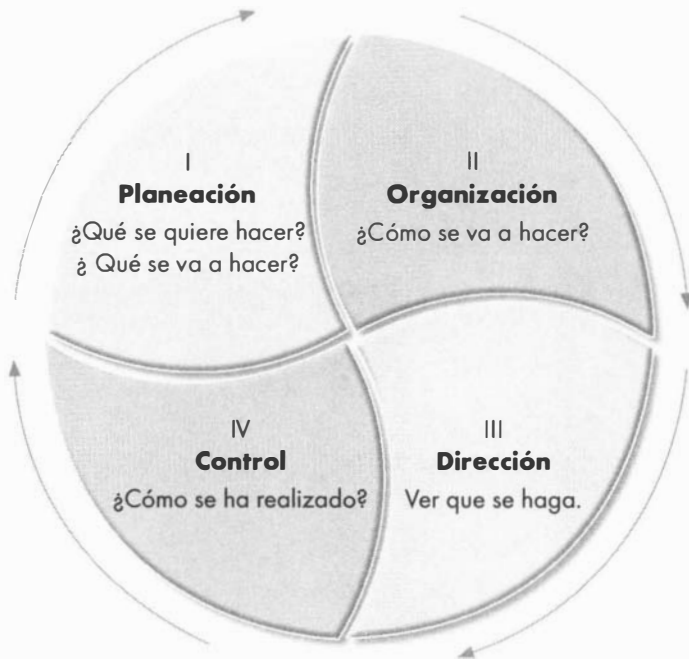


Figura 1.11

El cuadro 1.2 muestra los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo. Todos han hecho aportaciones valiosas, pero algunos ponen énfasis exagerado en el análisis de ciertas etapas.

En esta obra se analiza el criterio de las cuatro etapas porque es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración y porque, además, es uno de los que ofrecen mayor claridad para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y elementos que, de acuerdo con el criterio personal de los autores, conforman el proceso administrativo, se presenta en el cuadro sinóptico 1.4.

VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

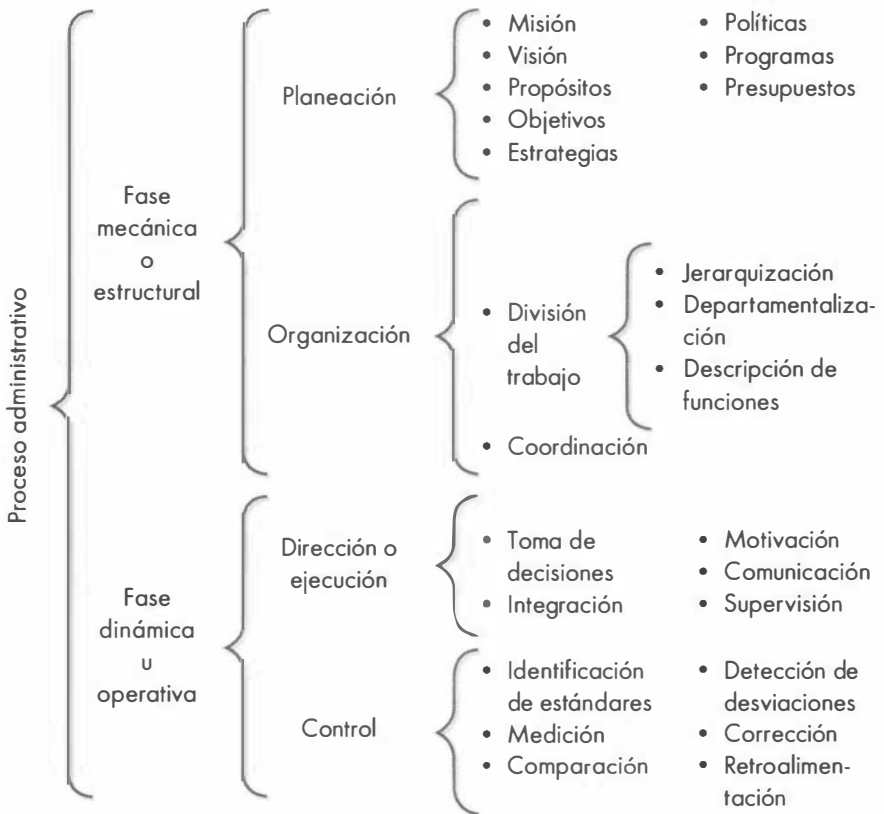
La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el

Cuadro 1.2. Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.*

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmón V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, tomo de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

*FUENTE: *El proceso administrativo*, José A. Fernández Arena, Herrero Hnos., México, p. 75, con datos actualizados de los autores a partir de 1969.

Cuadro sinóptico 1.4



mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social. Los valores institucionales de la administración pueden ser: sociales, organizacionales y económicos.

Sociales

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.

- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

UNIDAD



Empresa

Objetivo general. Introducir al alumno en el conocimiento de la empresa y de la relación de ésta con la administración.

Objetivos específicos. Al finalizar el estudio de esta unidad el alumno:

- Definirá con sus propias palabras el concepto de empresa.
 - Comprenderá que la empresa es un sistema y que sus partes están debidamente interrelacionadas.
 - Diferenciará en las funciones básicas de una empresa cuáles son funciones sustantivas y cuáles son funciones adjetivas.
 - Diferenciará los diversos tipos de empresa, de acuerdo con los criterios enunciados en el texto, aplicándolos a situaciones prácticas.
 - Enumerará la clasificación de los propósitos institucionales de la empresa y explicará su importancia.
 - Definirá el concepto de áreas de actividad.
 - Distinguirá las funciones y subfunciones que integran las cuatro áreas de actividad de acuerdo con el organigrama ideal propuesto en el texto.
 - Explicará en qué consisten los cuatro recursos de la empresa, y su importancia.
 - Explicará las características de la empresa en México.
-



Empresa

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante es la empresa. Por estas razones, este capítulo se dedica al estudio de la empresa con el fin de que posteriormente el lector pueda ubicar, relacionar y aplicar los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativo.

ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano —como finalidad principal— al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

CONCEPTO

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las definiciones anteriores, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN¹

¿Por qué algunos empresarios son más eficientes que otros? ¿Por qué algunos empresarios se desarrollan mientras otros buscan mantener su nivel de operaciones actuales? ¿A qué se debe la diferencia? La diferencia se atribuye a la administración.

¹Del maestro José G. García Martínez.

En la unidad anterior se hizo referencia a la administración en términos de las etapas del proceso administrativo. Se incluyeron dentro de ellas la planeación, la organización, la dirección y el control. Algunos autores consideran que éstas son las etapas básicas de la administración.

Planeación. Esta etapa contiene una serie de elementos, como es la determinación de la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y las estrategias, la formulación de políticas y reglas, así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos.

La administración en la empresa implica la formulación de planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos con resultados a largo, mediano y corto plazo.

Organización. Esta etapa se refiere a determinar cuáles deben ser las funciones; como la división de trabajo que permita la agrupación de actividades en departamentos; establecimiento de niveles jerárquicos; delimitación de autoridad y responsabilidad; definición de actividades asignadas a los puestos; el ejercicio de la relación de coordinación de funciones y actividades, entre otras.

Dirección. En ésta, la administración en la empresa comprende: la habilidad del liderazgo del administrador, su capacidad de mando, la motivación, la comunicación con la gente y la supervisión de los subalternos. Además, proveer de personal a la empresa, ubicarla, desarrollarla y evaluarla.

Control. En la última etapa del proceso administrativo, la administración en la empresa supone establecer mecanismos para comparar el resultado de la actividad con el estándar o modelo establecido, a fin de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas.

LA EMPRESA CONCEPTUALIZADA COMO UN SISTEMA²

En el mundo de los negocios, hoy en día, ver a la empresa como un sistema es la norma. El término *sistema* ingresó al léxico empresarial con un doble significado. Por un lado, se refiere a un enfoque *sistemático*, en donde la empresa se considera un todo sinérgico; en otras palabras, para comprender la parte se debe comprender el todo y para comprender el todo es necesario comprender las partes. Por otro lado, el todo y las partes deben mantenerse en una estabilidad interna ante desajustes o desorganización que se originan en la operación del *sistema*; aquí la clave es el equilibrio.

²Del maestro José G. García Martínez.

Concepto de sistema

Es posible definir un *sistema* como el conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes, que interactúan entre sí, con un objetivo común. Esta definición abarca todo; desde el universo cósmico hasta una estrella de mar, un hombre, un automóvil, una silla, una computadora, el proceso administrativo, una empresa, etcétera.

El empleo del término *sistema* en la empresa nos ayuda a conceptualizar la relación entre sus partes. Para ser más precisos, este concepto abarca el personal, los materiales, la maquinaria, el capital, los procesos, las funciones, los programas, el organigrama, los procedimientos, etc. Desde la posición de un sistema, todas las partes anteriormente mencionadas de una empresa están interrelacionadas para lograr utilidades o satisfactores de un servicio (objetivo del sistema).

Jerarquía de sistemas

Hoy en día, el enfoque de sistemas analiza a la empresa con base en los subsistemas, sistemas y suprasistema que la componen e interpreta las acciones bajo interrelaciones entre éstos.

Un subsistema es un sistema en sí, sólo que referido a un sistema total, y éste a la vez es un subsistema de otro sistema de orden superior que los contiene a todos, y al que se le llama *suprasistema*. Lo anterior da una jerarquía de sistemas: subsistemas, sistemas y suprasistema; jerarquía que marca las relaciones entre los componentes y con otros elementos de los cuales forma parte el sistema. Por ejemplo, la empresa Amaranta, S. A., como sistema, es subsistema del sistema total Sector Industrial de México (suprasistema). El Sector Industrial de México, ahora, es un subsistema de otro sistema llamado Sector Industrial de Centroamérica, y este sector va a conformar un subsistema de un suprasistema llamado Sector Industrial de América Latina, y se observa que esto sigue en forma sucesiva.

Sistemas cerrados y abiertos

Los sistemas están relacionados con su medio ambiente, según su grado de aislamiento o influencia, y pueden ser cerrados o abiertos.

- a) *Sistemas cerrados*. Se consideran como absolutamente aislados del medio ambiente. En realidad, se definen los límites o se delimita un sistema sólo para su estudio o análisis. En sentido estricto, los sistemas cerrados sólo existen en teoría, porque en la realidad todos los sistemas son abiertos.
- b) *Sistemas abiertos*. Se relacionan con el medio ambiente circundante.

De acuerdo con la teoría general de los sistemas, todos los sistemas son abiertos, ninguno es cerrado. Un sistema abierto, como es la empresa, influye y es influido en el medio ambiente en donde se desarrolla y se ajusta a los cambios para preservar su existencia.

Regulamiento del sistema

Para tener una empresa bien administrada, debe realizarse una serie de actividades: un estudio de costos de determinado tipo, métodos de trabajo, un modelo para el cálculo de salarios, otro de incentivos, procedimientos diversos, estudios de los inventarios, programación de varios proyectos, etc. Si todas estas actividades las realizáramos correctamente, podríamos decir que la empresa se encuentra bien ordenada; esto es, se encuentra en estabilidad o equilibrio como sistema. Pero si una o varias de las actividades se hallan en condiciones críticas, la empresa como sistema presenta desequilibrio o alteración, lo que dificulta la consecución de su objetivo. En la realidad es preciso hacer ajustes continuamente.

En todo sistema, la alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones afecta o interfiere con las demás partes del mismo. Es un hecho que ningún sistema podría durar mucho tiempo sin control. Todas las partes tienden a la desorganización y es necesario implementar alguna forma de regulamiento de ellas. Por ello, la tendencia es diseñar las partes de modo que puedan regularse cuando en su operación se presenten desviaciones. Será autorregulamiento cuando el mecanismo o dispositivo regulador sea automático, como es el caso del termostato de un refrigerador, para mantener un determinado nivel de enfriamiento. La cibernética aporta actualmente una gran variedad de formas de autorregulación.

En caso de que no se aplique el regulamiento, la marcha de la empresa se entorpecerá y esto facilitará que los competidores le saquen ventaja. Ejemplos de sistemas de regulamiento en la empresa son:

- a) Un gerente de ventas recibe un informe de disminución de las ventas, porque los precios de los competidores son más bajos. Como acción reguladora, decide rebajar el precio de los productos de su empresa, lo que restaura el nivel de las ventas a la normalidad.
- b) La mano de obra directa la constituyen las horas de trabajo. En una empresa se mide la actuación de los trabajadores y se detectan deficiencias, lo que activa un programa de adiestramiento que mejora la actuación hasta el nivel del estándar o modelo deseado.
- c) En inventarios, las tarjetas de control de materiales permiten regular los faltantes o sobrantes. Indican el momento en que la cantidad de materiales se va agotando o cuando no procede recibir más producto en el almacén.
- d) Una gráfica de Gantt permite detectar si alguna(s) actividad(es) está(n) consumiendo más tiempo del establecido. Como acción reguladora, se contrata más personal, se programa otro turno o se adquiere más maquinaria para recuperar el tiempo consumido en exceso y lograr que se termine el proyecto en la fecha establecida.

Ciclo de operación del sistema

Todo sistema opera con los siguientes elementos básicos: entrada, proceso o conversión, salida, control, retroalimentación y medio ambiente.

Independientemente de la complejidad de un sistema, los elementos básicos son funcional y operacionalmente los mismos. A continuación se describe brevemente cada uno de ellos:

- **Entrada.** Es el elemento excitador que al transmitirse da inicio a la operación entrada-proceso-salida.
- **Proceso o conversión.** Es la función esencial por la cual los elementos o recursos de entrada se convierten en resultados de salida mediante la aplicación operativa de los recursos.
- **Salida.** Es el resultado obtenido de la conversión de los recursos de entrada y constituye el objetivo de diseño del sistema.
- **Control.** Es el instrumento que verifica que la operación entrada-proceso-salida se cumpla de acuerdo con lo establecido en cada una de ellas.
- **Retroalimentación.** Es el elemento que permite que exista información constante para que el sistema se mantenga actualizado y en continuo mejoramiento.
- **Medio ambiente.** Es lo que influye en el sistema, sin pertenecer a él.

La figura 2.1 representa la operatividad de la empresa (industrial, comercial o de servicio). Sus actividades generan entradas o insumos y salidas o productos. En la relación entre insumo y producto/servicio debe buscarse la eficiencia de la empresa, mediante un reconocimiento de su medio ambiente, que no es controlable, ya que incluye grupos tales como clientes, proveedores, competidores; así como un adecuado regulamiento en la entrada-proceso-salida para mantener una retroalimentación permanente de lo que acontece en la empresa (sistema).



Figura 2.1. Ciclo de operación de una empresa.

FUNCIONES SUSTANTIVAS Y ADJETIVAS DE LA EMPRESA³

Una vez establecido el fin que se persigue en una empresa y se cuenta con personal, técnicas, métodos y materiales, se debe proceder a conformar la estructura.

La conformación de una estructura consiste en determinar las funciones necesarias de una empresa dentro de un orden lógico.

Toda empresa tiene como objeto la producción o la distribución de bienes o el ofrecimiento de servicios. Esto tiene implicaciones para su diseño estructural, pues determinará su giro, el cual puede ser industrial, comercial o de servicio. Esta clasificación varía de acuerdo con el tipo de empresa: la producción correspondería a una empresa industrial; en cambio, un distribuidor mayorista (empresa comercial) tendría como funciones esenciales compras y ventas; y por su parte, una empresa de transporte público (empresa de servicio): operación y tráfico. Otra empresa puede estar operando en una industria basada en alta tecnología, por lo que tendrá que dar especial atención a la función de investigación y desarrollo. El carácter de empresas como hospitales y universidades requiere otro tipo de funciones, como servicios de prestaciones médicas y coordinación de docencia.

Los departamentos funcionales importantes son los que realizan la función básica de la empresa, es decir las funciones *sustantivas*. Los departamentos funcionales de menor escala, es decir, los que realizan funciones *adjetivas*, son aquellos que se dedican a actividades que, aunque importantes en la empresa, no son las principales.

Por tanto, como parte de la estructura de una empresa se establecen departamentos principales y auxiliares mediante la distinción de funciones sustantivas y adjetivas:

- **Funciones sustantivas.** Son las funciones básicas de la estructura de la empresa que sustentan el giro de la misma y que, además, constituyen el sostén de las demás funciones de la estructura. Las funciones sustantivas (puede ser una sola) se relacionan directamente con aquello que la empresa realiza. Específicamente, esas funciones son decisivas porque:
 - La empresa no puede tener éxito global sin un buen desempeño de ellas.

³Del maestro José G. García Martínez.

- Un desempeño mediocre de ellas determina el fracaso global de la empresa en la consecución de sus objetivos.
 - Ayudan a determinar al menos parcialmente, el giro de la empresa.
 - Dan la razón de ser de la empresa.
 - En la práctica, son las que más atención requieren; se les asignan más recursos, equipo, personal e inversión.
- **Funciones adjetivas.** Son las demás funciones de la estructura de la empresa que sirven para dar apoyo y permanencia a las funciones sustantivas. Además, ayudan a cumplir los compromisos de las últimas.

Tanto las funciones sustantivas como las adjetivas se constituyen en unidades de trabajo o áreas de responsabilidad que podemos llamar *funciones*, *departamentos* o *divisiones*. Didácticamente, lo aconsejable es que cuando se diseñe el organigrama se empiece de izquierda a derecha y la primera función que debe colocarse es la sustantiva, ya que representa el giro de la empresa y ayuda, además, a determinar su misión.

Podemos separar y agrupar los dos tipos de función, de acuerdo con el giro de la empresa, como se muestra en la figura 2.2.

Son funciones sustantivas: Producción, Compras, Ventas, Prestación Médica, Operación, Tráfico y Coordinación de Docentes; porque son las que caracterizan el giro de la empresa.

Son funciones adjetivas: Mercadotecnia, Finanzas, Personal, Contabilidad, Relaciones Públicas, etc., porque apoyan o complementan la realización de las funciones sustantivas.

Una vez establecida la estructura formal de la empresa, se delinean las funciones que le corresponden según su giro (aspecto que se verá en la etapa de organización).

CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

En la página 53 se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

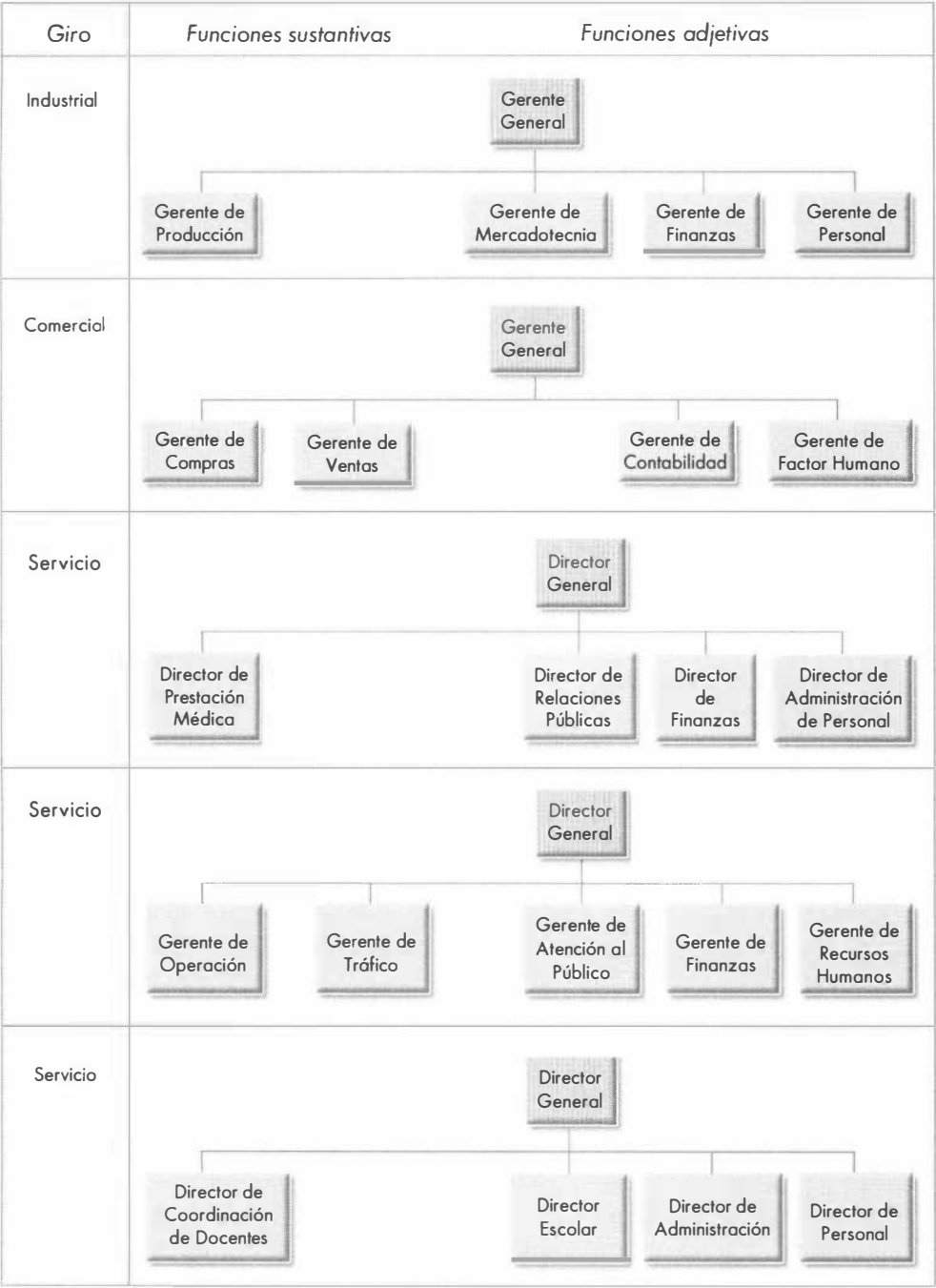


Figura 2.2. Ejemplos de funciones sustantivas y adjetivas, según el giro de la empresa.

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
 - b) *Manufactureras.* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - *Empresas que producen bienes de consumo final.* Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera.
 - *Empresas que producen bienes de producción.* Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.
2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - a) *Mayoristas.* Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - b) *Minoristas o detallistas.* Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
 - c) *Comisionistas.* Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicio.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.
- d) Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.
- e) Servicios privados varios:
 - Asesoría.
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - Promoción y ventas.
 - Agencias de publicidad.
- f) Educación.
- g) Salubridad (hospitales).
- h) Fianzas, seguros.

Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. *Públicas.* En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. *Privadas.* Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este

enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. *Financiero*. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.
2. *Personal ocupado*. Este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran hasta 10 empleados; una pequeña es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 51 y 250 empleados; y una grande es aquella que se compone de más de 250 empleados.
3. *Producción*. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.
4. *Ventas*. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. *Criterio de Nacional Financiera*. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad

Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo (cuadro sinóptico 2.1).

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

PROPÓSITO O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética (fig. 2.3).

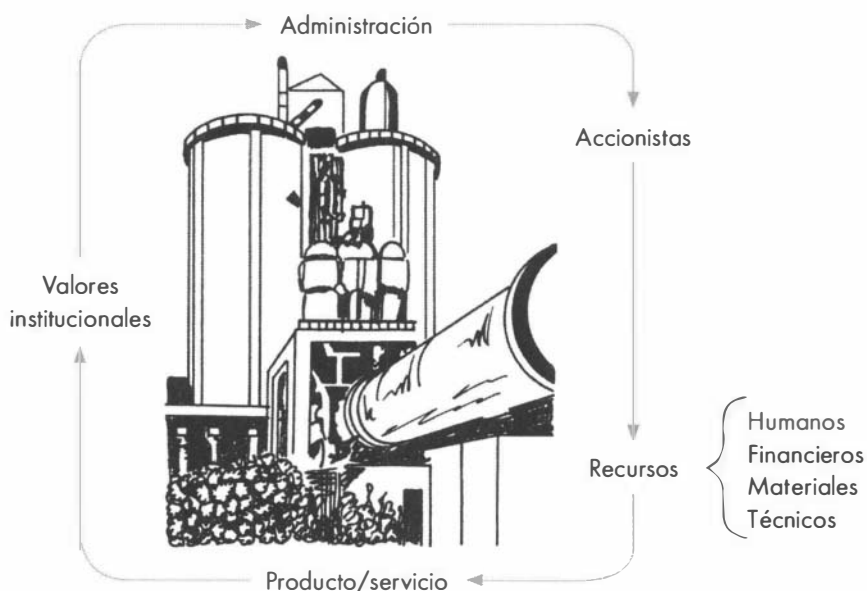
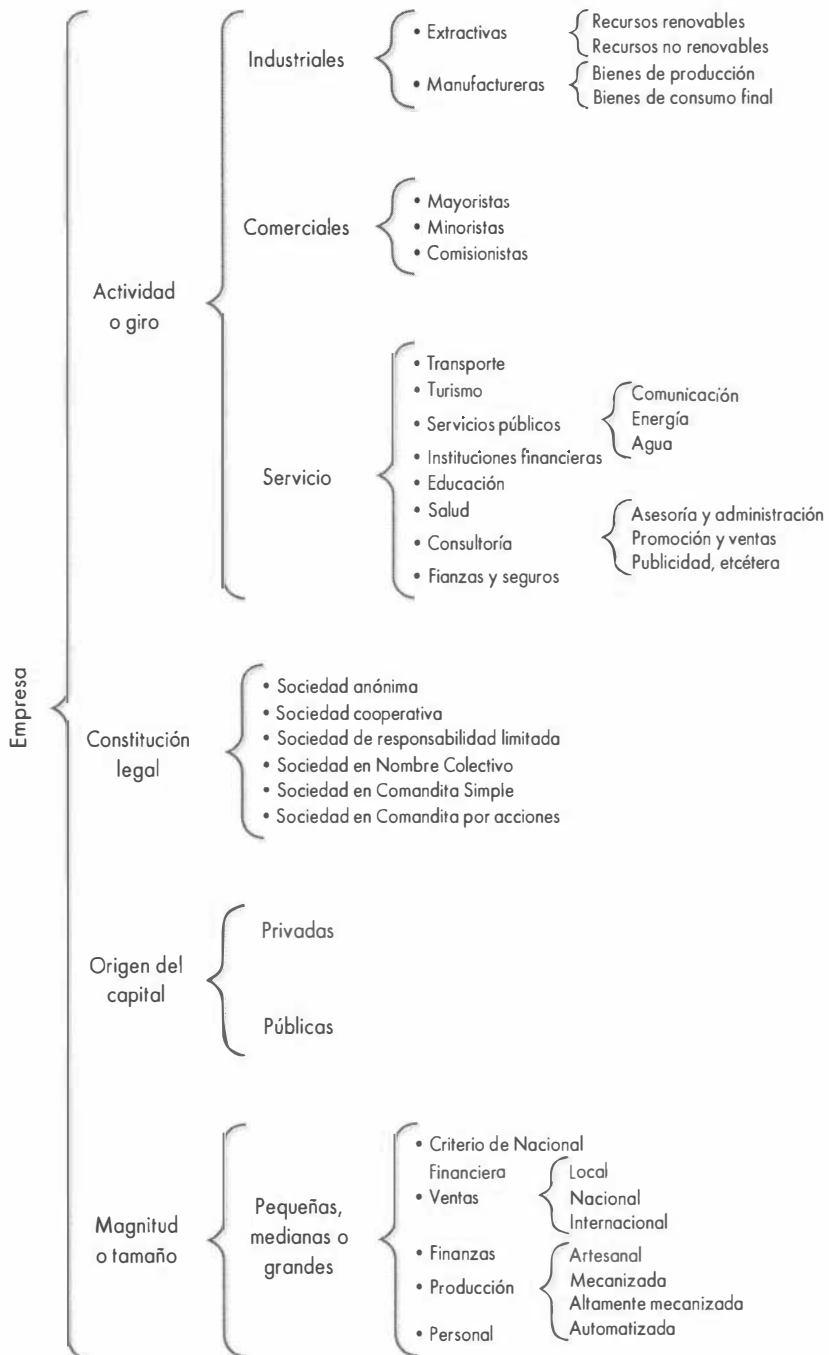


Figura 2.3

Cuadro sinóptico 2.1. Clasificación de la empresa.



Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: “Proceder bien resulta a la larga buen negocio.” Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

ÁREAS DE ACTIVIDAD (FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA)

Las áreas de actividad, conocidas también como *áreas de responsabilidad*, *departamentos* o *divisiones*, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y sistemas. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir al estudiante en el conocimiento de las funciones y subfunciones inherentes a cada una de ellas, y de lograr una comprensión integral del conocimiento administrativo de una empresa. Claro está que la estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cinco funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. *Ingeniería del producto:*

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

2. *Ingeniería de la planta:*

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

3. *Ingeniería industrial:*

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

4. *Planeación y control de la producción:*

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

5. *Abastecimientos:*

- Tráfico.
- Embarque.
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios.
- Almacén.

6. *Fabricación:*

- *Manufacturas.*
- *Servicios.*

7. *Control de calidad:*

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registros de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. *Investigación de mercados.*
2. *Planeación y desarrollo del producto:*
 - Empaque.
 - Marca.
3. *Precio.*
4. *Distribución y logística.*
5. *Ventas.*
6. *Comunicación:*
 - Promoción de ventas.
 - Publicidad.
 - Relaciones públicas.

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones.

1. *Financiamiento:*
 - Planeación financiera.
 - Relaciones financieras.

- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

2. *Contraloría:*

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

Capital humano

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. *Contratación y empleo:*

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o inducción.
- Promoción, transferencias y ascensos.

2. *Capacitación y desarrollo:*

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3. *Sueldos y salarios:*

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

4. *Relaciones laborales:*

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

5. *Servicios y prestaciones:*

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6. *Higiene y seguridad industrial:*

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

7. *Planeación de recursos humanos:*

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoría de personal.

Sistemas

Es el área requerida para manejar y controlar los sistemas informáticos que se utilizan en la empresa, así como los que se vinculan con los clientes y proveedores a través de internet.

Tiene como funciones:

1. Desarrollo.
2. Operación.
3. Web.
4. Soporte técnico.
5. Seguridad de sistemas.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

La representación gráfica de áreas de responsabilidad se presenta en el organigrama de la figura 2.4.

RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre debe evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en: a) materiales, b) tecnológicos, c) factor humano y d) financieros.

Recursos materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

Recursos tecnológicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etcétera.
- b) Fórmulas, patentes, etcétera.
- c) Sistemas de información.
- d) Administración del conocimiento.

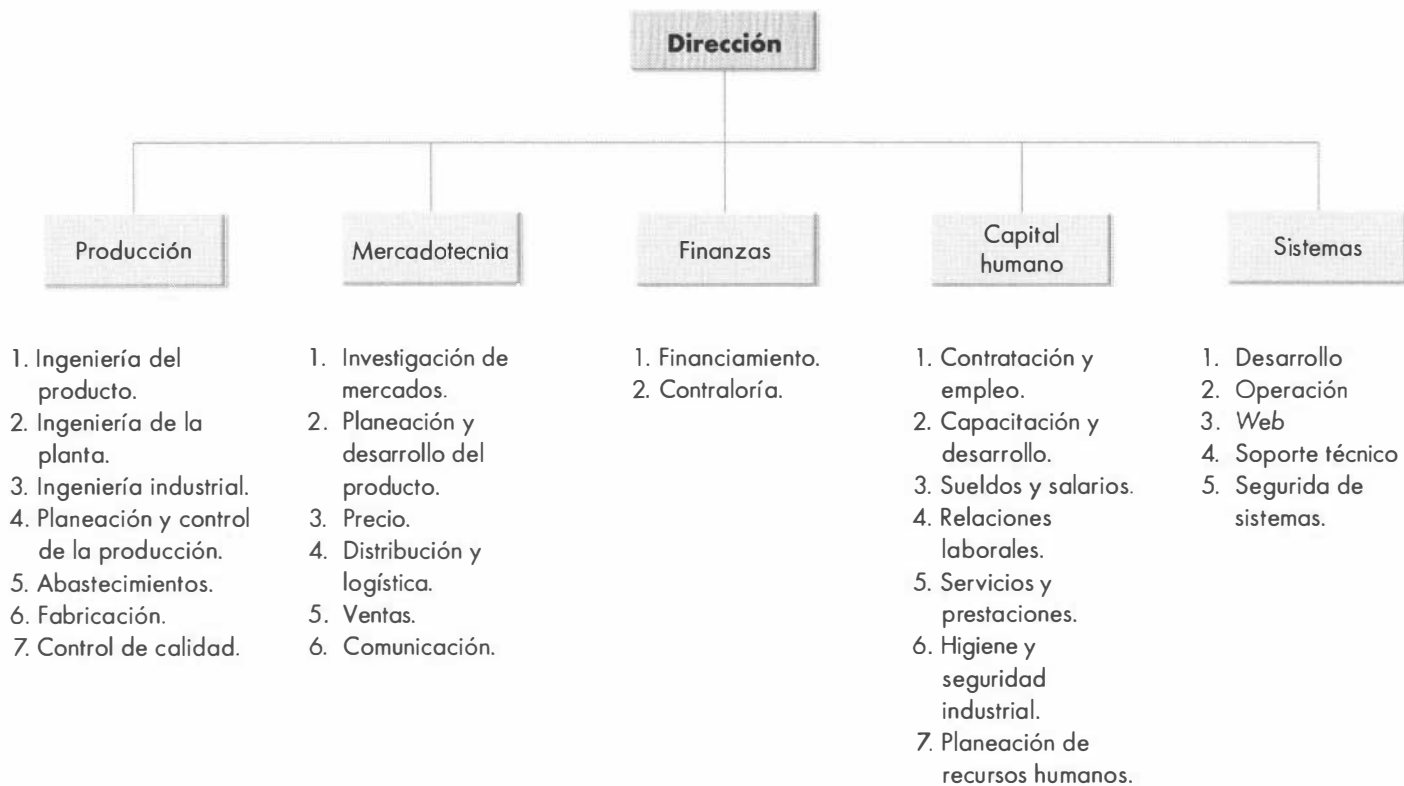


Figura 2.4. Principales áreas funcionales de una empresa.

Factor humano

Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El factor humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, el personal puede ser:

1. *Obreros*. Calificados y no calificados.
2. *Oficinistas*. Calificados y no calificados.
3. *Supervisores*. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. *Técnicos*. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.
5. *Ejecutivos*. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. *Directores*. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etcétera.

La administración debe poner especial interés en los empleados, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etcétera).

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad depende el éxito de cualquier empresa (fig. 2.5).

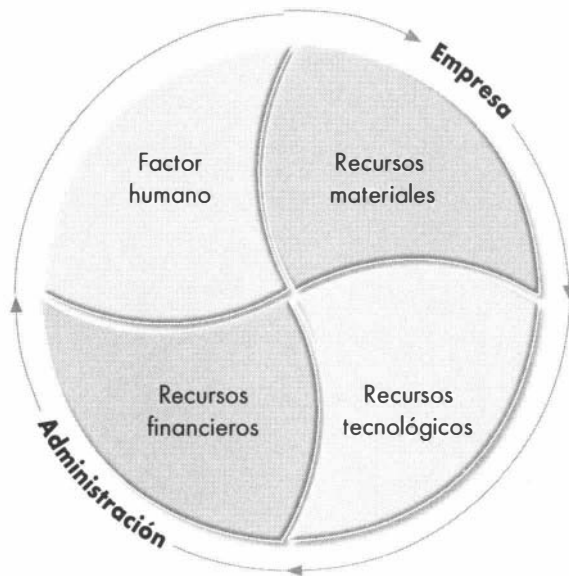


Figura 2.5. Elementos que integran una empresa.



UNIDAD



Planeación

Objetivo general. Que el alumno aplique las etapas de la planeación.

Objetivos específicos. Al término de esta unidad el alumno:

- Explicará los cuatro elementos del concepto de planeación, y estructurará una definición a partir de ellos.
 - Argumentará cinco causas que fundamenten la importancia de la planeación.
 - Aplicará cada uno de los principios de la planeación a situaciones prácticas.
 - Explicará en qué consisten las etapas de la planeación, y elaborará una gráfica descriptiva de éstas.
 - Explicará en qué consisten los propósitos; mencionará sus características y citará ejemplos.
 - Definirá el concepto de premisa y citará ejemplos de premisas externas e internas.
 - Definirá el concepto de objetivo.
 - Diferenciará los objetivos según el área y el tiempo al que pertenezcan; citará un ejemplo de cada uno de ellos.
 - Explicará los lineamientos necesarios para la fijación de los objetivos.
 - Definirá el concepto de estrategia y mencionará sus características.
 - Definirá el concepto de política.
 - Explicará la clasificación de las políticas de acuerdo con su origen y proporcionará ejemplos.
 - Citará los lineamientos que deben observarse en la formulación de las políticas.
 - Definirá el concepto de programa y citará los lineamientos que se han de observar en su implantación.
 - Definirá y explicará la clasificación de los presupuestos.
-



Planeación

CONCEPTO

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Antes de emitir una definición de la planeación, se analizan algunas, emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Burt K. Scanlan. Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Ernest Dale. Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

George R. Terry. Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Joseph L. Massie. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos.

Robert N. Anthony. Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Elementos del concepto

Analizando detenidamente estas definiciones se observa que todos los autores mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1. *Objetivo.* El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta: ¿qué es lo que se requiere?).
2. *Cursos alternos de acción.* Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
3. *Elección.* La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
4. *Futuro.* La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los anteriores elementos es posible definir a la planeación como:

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.

IMPORTANCIA

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
6. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
7. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
8. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
9. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
10. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
11. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
12. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
13. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
14. La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
15. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

PRINCIPIOS

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son disposiciones que orientan al pensamiento a observarse en la acción administrativa.

Por tanto, para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. *Factibilidad*. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos y optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio (fig. 3.1).



Figura 3.1

2. *Objetividad y cuantificación.* Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como de *precisión*, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes (fig. 3.2).



Figura 3.2

3. *Flexibilidad.* Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos (fig. 3.3).

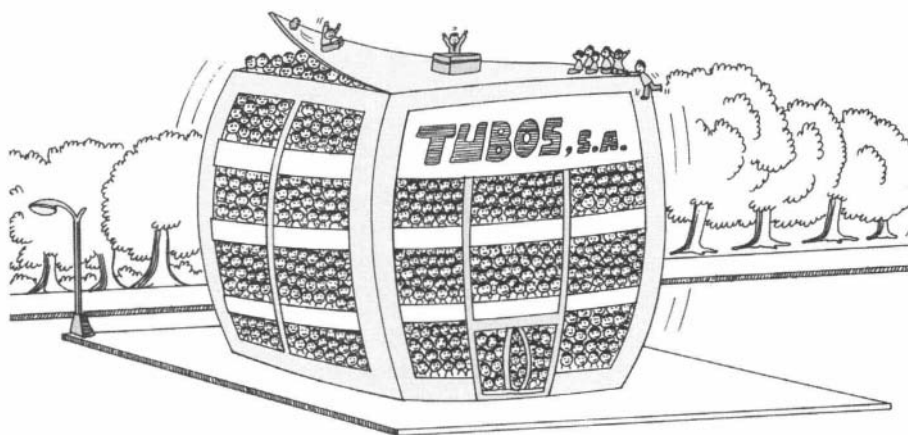


Figura 3.3

4. *Unidad.* Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos (fig. 3.4).



Figura 3.4

5. *Del cambio de estrategias.* Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

No hay que confundir este principio con el de flexibilidad ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos.

TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

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

- a) *Corto plazo.* Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser:
- Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.

- b) *Mediano plazo*. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- c) *Largo plazo*. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Algunos autores se refieren a la planeación como **planeación integral** o como **planeación total**, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

1. *Estratégica*. Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.
2. *Táctica o funcional*. Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales) con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.
Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución se dan a mediano y corto plazos y abarcan un área de actividad específica.
3. *Operativa*. Se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

En la figura 3.5 se muestra la clasificación de la planeación.

INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir cualquier situación administrativa que afecte o beneficie a la empresa.

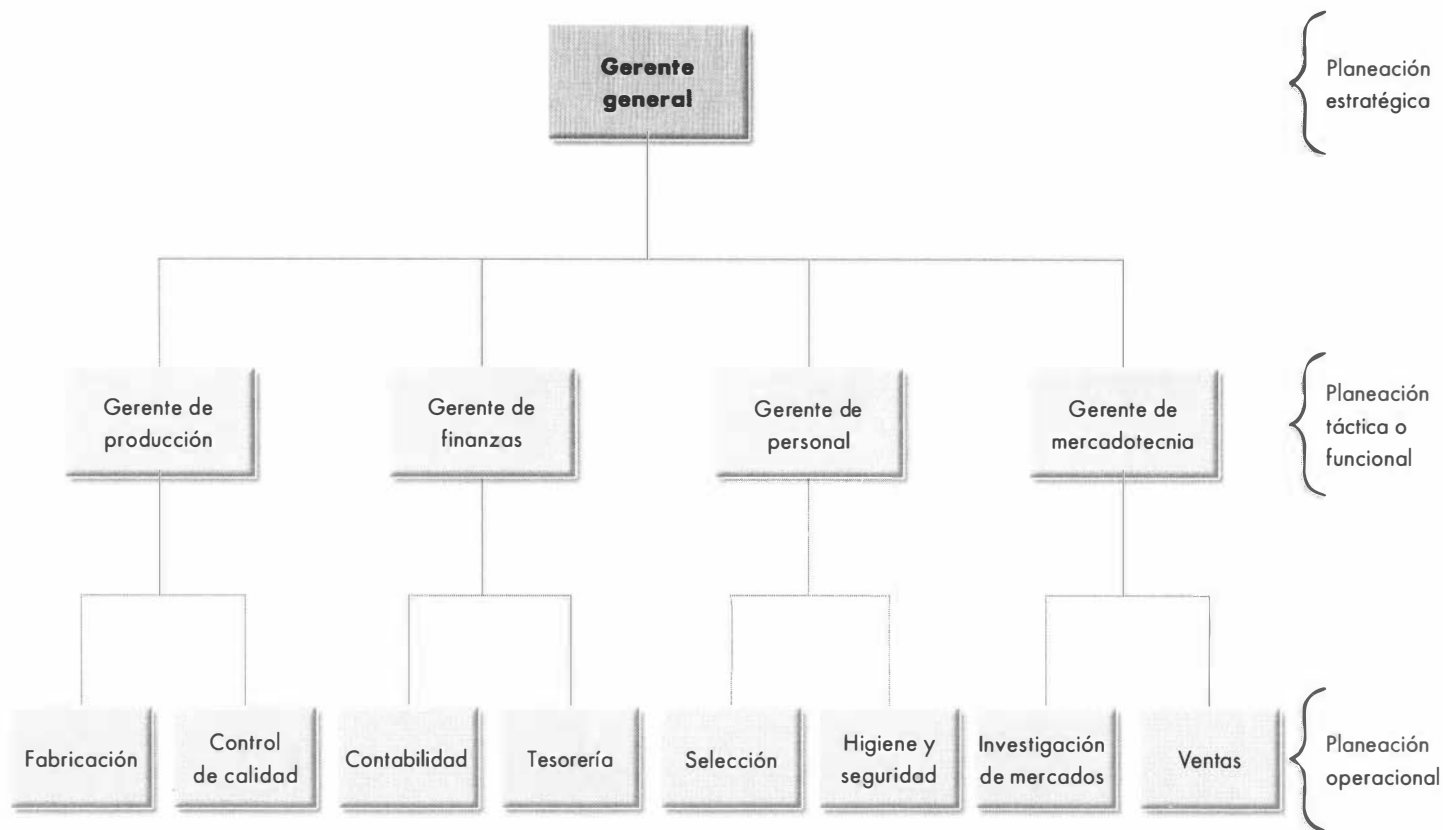


Figura 3.5

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a sus elementos para que se lleve a cabo racionalmente. El considerarla en esta etapa del proceso administrativo no excluye su existencia en las demás; aunque se utiliza más al planear, por ser una actividad netamente intelectual.

La no aplicación de la investigación al proceso administrativo y específicamente a la planeación, es contraria a sus principios básicos y sólo puede originar resultados empíricos, mediocres y erróneos. Por tanto, la planeación requiere invariablemente de la investigación para que pueda ser objetiva, precisa, cuantificable, flexible y certera.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos y objetivos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

El proceso de investigación administrativa está constituido por las siguientes etapas:

1. *Reconocimiento de los problemas y autorización para realizar el estudio.* Cuando en las actividades de una empresa se detectan obstáculos que dificultan su avance o bien se considera que la eficiencia en las actividades se encuentra por debajo de los niveles deseables, es el momento de aceptarlos y someterlos a la consideración de las autoridades a quienes corresponde decidir la investigación, tomando en cuenta las características de costo, tiempo y recursos que exija la investigación.
2. *Ubicación precisa del área en que se presentan los problemas.* La decisión para autorizar la investigación delimita el área o áreas en que se presentan los problemas, así como las unidades que intervienen directa o indirectamente con el mismo.
3. *Tipificación de los problemas.* En este punto se especifican los problemas administrativos que hay que investigar. El término *problema* se usa para indicar una desviación, dificultad, limitación o situación que preocupa a los directivos que desconocen cómo afrontarla, por dónde empezar y cómo proceder para solucionarlos.
4. *Recopilación de información.* Con la recopilación de la información se inicia realmente la investigación administrativa. Esto implica la obtención de información de los hechos actuales, re-

copilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la investigación.

Los principales medios de recabación de información son:

- a) *Observación e inspección.* La observación consiste en que el investigador inspeccione y recopile personalmente información acerca de las instalaciones y ubicación de la planta u oficina, así como la conducta del personal y de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.
 - b) *Documentos y archivos.* La revisión de documentos en los archivos de una empresa es una forma valiosa para obtener datos relativos al orden que siguen las actividades de la empresa.
 - c) *Cuestionario.* El cuestionario se dedica a sacar a la luz las debilidades y deficiencias de la empresa para intentar posibles mejoras.
 - d) *Entrevistas.* Hacer entrevistas directas permite realizar el intercambio de opiniones entre el administrador y el personal para obtener la información deseada.
5. *Interpretación de los datos recabados.* Una vez terminado el proceso de recopilar la información actual de operar el área en cuanto a investigación, se debe documentar todo el material en forma tabular o de gráficas existentes, procediendo a someterlos a su análisis, que permita conocer las causas con el fin de establecer alternativas de solución al problema en investigación, para un mejoramiento administrativo.
 6. *Formulación del informe.* El acto final del diagnóstico está integrado por la redacción de un informe preciso y concreto acompañado de un plan de actuación donde se fundamenten los cambios propuestos para facilitar la toma de decisiones.
 7. *Diseño del nuevo sistema administrativo.* La opción o propuesta seleccionada da luz verde para que se diseñe el nuevo sistema administrativo con el fin de solucionar los problemas previamente identificados.
 8. *Programa de implantación.* El programa de implantación consiste en determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Asimismo, señalar fechas de iniciación y terminación de las actividades, y aquellas actividades en que estará disponible el personal, además del mobiliario, las instalaciones, los formatos de oficina, etc. Por último, el progra-

ma debe fijar quién o quiénes son los responsables de cada una de las actividades.

9. *Ejecución del programa de implantación.* Concluido el programa de implantación, se procede a ponerlo en ejecución en la fecha determinada, sin olvidar de informar a quienes se vean involucrados en su operación para que puedan desempeñar la parte que les corresponde desarrollar dentro del proceso total.
10. *Evaluación del nuevo sistema administrativo.* A fin de evaluar la operatividad del nuevo sistema es conveniente hacer revisiones periódicas para cerciorarse de que dicho sistema está efectuándose según lo establecido. Una evaluación programada ayuda a los administradores a eliminar fallas menores y a estabilizar el funcionamiento del sistema si se necesita una modificación importante.

PREMISAS

Todo aquel que participa en la elaboración de un plan puede tener certeza sobre la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro (fig. 3.6).



Figura 3.6. Proceso de planeación.

Las premisas son suposiciones que deben considerarse ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo (fig. 3.7).

PREMISAS:

A = Aumento de tasas impositivas en los primeros años.

B = Publicidad inefectiva.

C = Situaciones inflacionarias.

----- Posibles variaciones ocasionadas por las premisas.

—●— Objetivos establecidos.

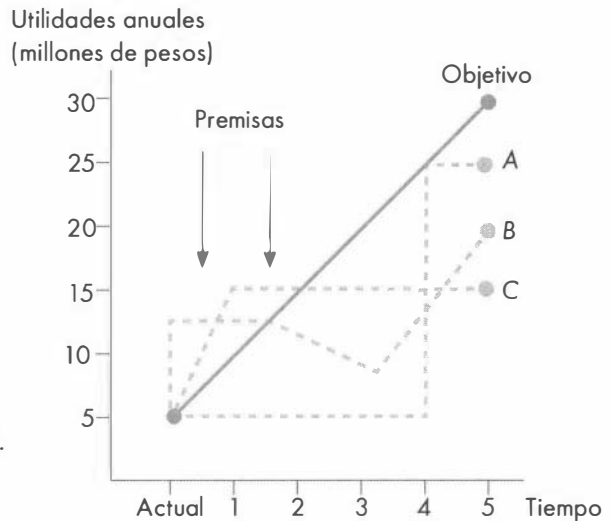


Figura 3.7

Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes como suposición introductoria o implícita.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

1. **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de la misión. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas

organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de aquellos que los controlan (accionistas) y, a menudo, de los subordinados.

2. *Externas*. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear. Las premisas externas pueden ser:

A. *De carácter político:*

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales

B. *De carácter legal:*

a) *Tendencias fiscales:*

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Exenciones de impuestos.
- Impuesto sobre utilidades

b) *Tendencias en la legislación:*

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

c) *Económicas:*

- Deuda pública.
- Fenómenos inflacionarios.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Poder adquisitivo de la población.
- Ingreso per cápita.
- Renta nacional.

- Producto nacional bruto.
- Inversión extranjera.

C. *Sociales:*

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

D. *Técnicas:*

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

E. *Otros factores:*

- Competencia.
- Posición en el mercado.
- Políticas de operación.
- Cambios en la demanda.
- Maquinaria y equipo disponibles.
- Productividad e ingreso nacional.
- Distribución del ingreso.
- Fuentes de financiamiento.
- Transporte.
- Comportamiento de los consumidores.
- Programas de investigación, etcétera.

EVALUACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES: Y LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA¹

Otro aspecto que debe considerarse en la planeación es visualizar las oportunidades y amenazas futuras, y determinar sus puntos fuertes y débiles, para poder así establecer los objetivos y estrategias

²Del maestro José G. García Martínez.

y después todos los elementos necesarios para desarrollar los planes detallados (véase fig. 3.6).

Oportunidades y amenazas

El razonamiento necesario para indicar la forma en que una empresa puede llegar a un futuro preestablecido es porque pueden tomarse previsiones para visualizar considerar las oportunidades y amenazas. Las oportunidades y amenazas son las condiciones del ambiente externo que ayudan u obstaculizan la competitividad de la empresa. Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan las amenazas. En ambos casos, los puntos a cubrir abarcan cuestiones tales como:

- Estabilidad del régimen de gobierno en turno.
- Tasa de inflación.
- Tasa de interés.
- Niveles de precios y salarios.
- Ingreso personal.
- Política fiscal.
- Acciones legislativas.
- Tendencias del mercado actual.
- Participación del mercado de los competidores.
- Desarrollo tecnológico de los competidores en sus procesos y productos.
- Tamaño de la población.
- Estructura de la edad, etcétera.

Puntos fuertes y débiles

En esta parte, se entiende que son fuentes potenciales de puntos fuertes, aquellos aspectos favorables en los que una empresa posee ventaja comparativa en relación con los competidores, y serán fuentes potenciales de puntos débiles, aquellos aspectos en los que la misma tenga deficiencias o desventajas, como son:

- Acceso a las fuentes de financiamiento.
- Liquidez.

- Nivel de utilidades.
- Imagen de la empresa.
- Relaciones con los clientes.
- Habilidad administrativa.
- Tecnología disponible.
- Fuentes de abastecimiento.
- Capacidad y habilidad del personal.
- Eficiencia de equipo e instalaciones.
- Calidad del producto o servicio, etcétera.

ELEMENTOS DE PLANEACIÓN¹

La planeación es básica ya que es punto de partida y directriz primordial de toda actividad administrativa. Está integrada por los siguientes elementos (cuadro 3.1 y fig. 3.6):

Cuadro 3.1			
<i>Planeación</i>	Estratégica	Táctica	Operacional
<i>Tiempo</i>	Largo	Mediano-corto	Corto
<i>Nivel</i>	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
<i>Elementos</i>	Misión y visión	Objetivos departamentales	Objetivos operacionales
	Propósitos		
	Objetivos generales	Políticas departamentales	Políticas operacionales
	Estrategias	Presupuestos departamentales	Presupuestos operacionales
	Políticas generales	Programas departamentales	Programas operacionales
	Presupuestos generales		

¹ Actualización del maestro José G. García Martínez.

Misión y visión

Cuando se habla de planeación, el empresario debe dirigirse a futuro y desde luego comenzar con la declaración de la misión y visión. El punto de partida de la planeación en una empresa es la misión, sea tanto al crearla o cuando se va a reestructurar.

Se define a la misión en cuanto describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.

La misión contesta a la pregunta ¿cuál es el tipo de producción, ocupación lucrativa o prestación de servicio de la empresa?, sea pública o privada. La misión está ligada al presente y a los directivos les permite definir la finalidad que tienen sus productos o servicios. Una misión debe contener al menos los siguientes puntos:

1. *Producto(s) y/o servicio(s)*. Es la definición de la línea de producto(s) y/o servicio(s) que ofrece.
2. *Mercado*. Lugar o concentración donde ofrece su(s) producto(s) y/o servicio(s) por tipo de clientes, ventas por zona geográfica o ventas por canales de distribución.
3. *Valores*. Expresa los valores fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

Al determinar la misión, también se está en condiciones de determinar la visión lo que permitirá que ambos conceptos sean la base para darle una dirección a la vida de la empresa a largo plazo. En el medio empresarial el término *visión*, expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o, en otras palabras, es la proyección a futuro de las mismas.

La visión contesta a la pregunta ¿qué se desea que logre la empresa en un futuro? Está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos). A continuación se da un ejemplo de la empresa Maquinados de México, S.A. de C.V.:

Misión. Somos una empresa dedicada a la fabricación de refacciones para válvulas de gas en el ramo industrial que beneficia económicamente a sus

empleados, proveedores y accionistas, satisfaciendo en calidad y precio a sus clientes, somos una fuente estable de empleo que participa en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de México.

Visión. Ser líderes en la fabricación de los productos para las empresa a las que servimos, distinguiéndonos por la calidad de atención y servicio que brindamos a nuestros clientes.

Una vez determinados ambos conceptos de lo que es la razón de existir y lo que quiere ser en un futuro la empresa, el siguiente paso es determinar su filosofía o valores particulares a seguir, aspecto que se observa en el siguiente concepto.

Propósitos

Los propósitos son un complemento de la misión. En éste último se determinan los valores generales de la empresa y en aquél se especifican actitudes morales de actuación que guían el comportamiento ético de los integrantes con un sentido pragmático, tanto en lo económico como en lo social.

La planeación se continúa a partir de la definición de los propósitos los cuales pueden ser conceptualizados como:

Las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

Los propósitos se establecen en forma inmediata de la misión y la visión, y no indican una limitante de duración en el futuro. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la continuación de un plan. Las siguientes características los diferencian de los objetivos:

- a) Orden moral, porque orienta el comportamiento ético que deben seguir los integrantes.

- b) Acciones de tipo socioeconómico, porque las aspiraciones se diseñan considerando el estilo, valor y carácter de cómo se desea que el personal debe ser responsable en lo social y económico de la comunidad interna y externa de la empresa. Ejemplos:
- Maximizar con principios sólidos y honestos las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.
 - Proporcionar a los pacientes servicios médicos-asistenciales de la más alta calidad y respetar su integridad como persona.
 - Mantener una constante actualización y perfeccionamiento de la estructura orgánica y de los servicios administrativos que otorga la gerencia conforme a los avances técnicos y administrativos más recientes para proporcionar un clima de trabajo atractivo sustentado en un marco de relaciones humanas satisfactorias.
 - Ofrecer al público en general alimentos de origen pesquero de máxima calidad y precios adecuados.
 - Nuestros reporteros deben cumplir su deber de informar a la opinión pública con la verdad.
- c) Son básicos porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- d) Cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- e) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- f) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Con el fin de esclarecer este concepto y sus características, se analizará un ejemplo que permita visualizar la importancia de los propósitos en la planeación. Un propósito de una empresa puede ser:

Incrementar con principios éticos las utilidades sobre la inversión de nuestros accionistas.

- a) Obsérvese que en ningún momento se cuantifican las utilidades y que no se establece un tiempo específico para lograrlas (cualitativo).
- b) Cada vez que se elabore algún plan, es necesario considerar los propósitos como una guía general a la que se subordinarán los demás elementos de la planeación (básico).

- c) El incremento con principios sólidos y honestos de las utilidades, se fija con la finalidad de satisfacer con equidad justa (orden moral) a los accionistas que realicen inversiones (económico) durante el periodo de vida que dure la empresa (permanente).
- d) Supóngase que en un periodo de diez años, la estructura económica de la empresa cambiara de un sistema privado a una cooperativa: definitivamente el propósito inicial ya no tendría validez; de esta forma, dicho propósito serviría de orientación general únicamente para un determinado periodo (semipermanente) siendo necesario determinar otro tipo de propósito, pero ahora tomando en consideración la nueva función que desarrollaría la empresa. Por ejemplo, retribuir con equidad ética a los miembros de la cooperativa las utilidades obtenidas, sin descapitalizarla.

Importancia de los propósitos

Al ser las aspiraciones particulares de la empresa, la importancia de los propósitos queda fuera de discusión, aunque, fundamentalmente dicha importancia radica en que:

- a) Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- b) Permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción moral que deben seguir al formular los planes.
- c) Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad socioeconómico.
- d) Son la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- e) Definen el éxito o fracaso de una empresa ya que proporcionan las directrices generales de la misma.

Características que deben reunir los propósitos

El administrador, al establecer los propósitos, debe recordar los siguientes lineamientos:

- a) Evitar que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.

- b) Darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- c) Evitar dogmatizarlos.
- d) Estar acordes con los valores institucionales del grupo social.
- e) No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la empresa y la sociedad.
- f) Implantarse, si es que no se han considerado.
- g) No deben definirse con frases ambiguas y vacías. El autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

Objetivos

Una vez que se han establecido la misión, la visión y los propósitos se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Al igual que sucede con otros términos administrativos, los objetivos tienen diversas acepciones. El diccionario define el término *objetivo* como “relativo al objeto en sí”; en lo militar, es el punto en que se ha de concentrar el fuego, o lugar que se quiere conquistar con el ataque.³ Esta palabra proviene del latín *objetum* que significa “cosa que se arroja delante”. Como se observa en las anteriores definiciones, los objetivos implican acciones o fines que se determinan hacia el futuro.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Dos características primordiales poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

Un ejemplo de un objetivo correctamente establecido puede ser:

³ Larousse, 1974, p. 518.

“Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años.”

En ocasiones, existe cierta discrepancia en algunos autores en cuanto a la diferencia entre objetivos, metas y “goles”, la cual proviene de que esta terminología ha sido traducida del inglés; sin embargo, es conveniente aclarar que los objetivos, los “goles” y las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos.

Por considerar los autores el término *objetivo* como más preciso, será el que se utilice en este texto.

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, pueden ser:

1. *Estratégicos o generales*. Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: “Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.”
2. *Tácticos o departamentales*. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: “Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el primer año.”
3. *Operacionales o específicos*. Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- *Seccionales*. Cuando se refieren a una sección o grupo. Ejemplo: “Vender medio millón de pesos semanales, del producto X, por medio del grupo de ventas de la zona centro”.
- *Individuales*. Como su nombre lo indica son metas personales. Ejemplo: “Cada vendedor adscrito a la sección Y, venderá diariamente 100 cajas de las válvulas JGM”. La figura 3.8 muestra los tipos de objetivos.

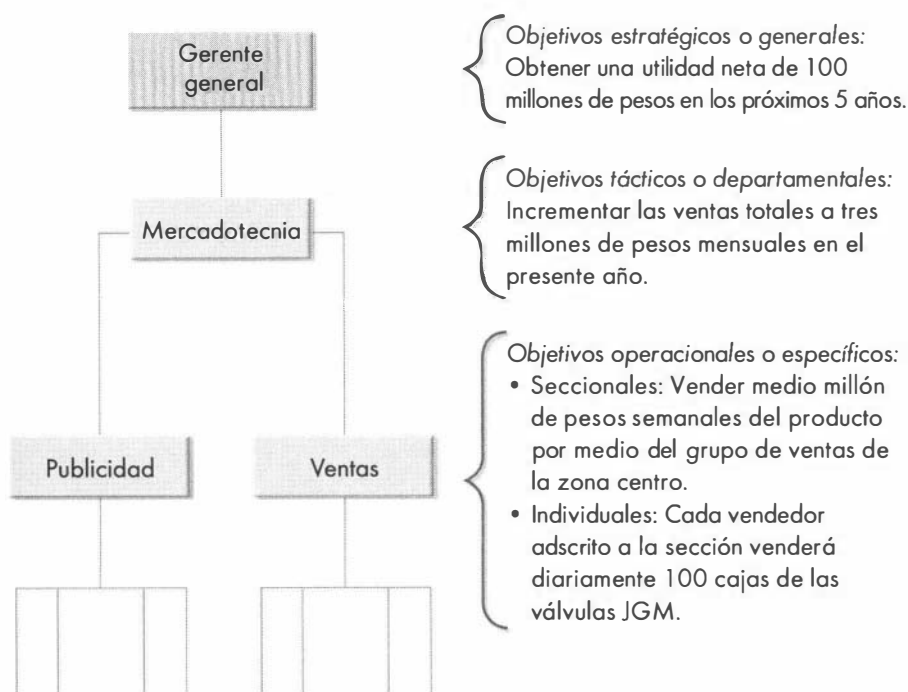


Figura 3.8

Lineamientos para establecer objetivos

Aparte de que un objetivo debe siempre reunir las dos características ya comentadas, al establecerlos es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Asentarlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o las estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Estrategias⁴

Diversos son los usos y las definiciones que se hacen del término estrategia en diversas actividades, que van desde lo militar, lo deportivo o lo pedagógico hasta a los negocios. Por todas partes leemos encabezados, reportajes, análisis y otros escritos con expresiones como *estrategia gubernamental*, *estrategia electoral*, *estrategia de enseñanza*, *estrategia de aprendizaje* o *estrategia contra la delincuencia organizada*.

En esta parte de la obra, el empleo de la palabra estrategia se hará exclusivamente con un enfoque administrativo para los negocios.

El término *estrategia* literalmente significa arte de dirigir y coordinar las acciones militares y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo; se deriva del griego *strategas*, que quiere decir general. Militarmente, se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que señalan la dirección por seguir, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; señalan la dirección o el camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa con otros elementos de la planeación tales como los programas, los presupuestos y las políticas.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos. Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

⁴ Actualizado por el maestro José G. García Martínez.

2. **Evaluación.** Analizar y evaluar cada una de las alternativas, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como las matrices y el árbol de decisión.
3. **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Con el fin de comprender el significado y la importancia de las estrategias, se analizará un ejemplo que no está relacionado con la administración, pero que puede esclarecer este término. Un grupo de jóvenes decide realizar una excursión a un balneario en la ciudad de Cuautla, para divertirse. Partiendo de la Ciudad de México hay tres caminos que permiten llegar a Cuautla (fig. 3.9).

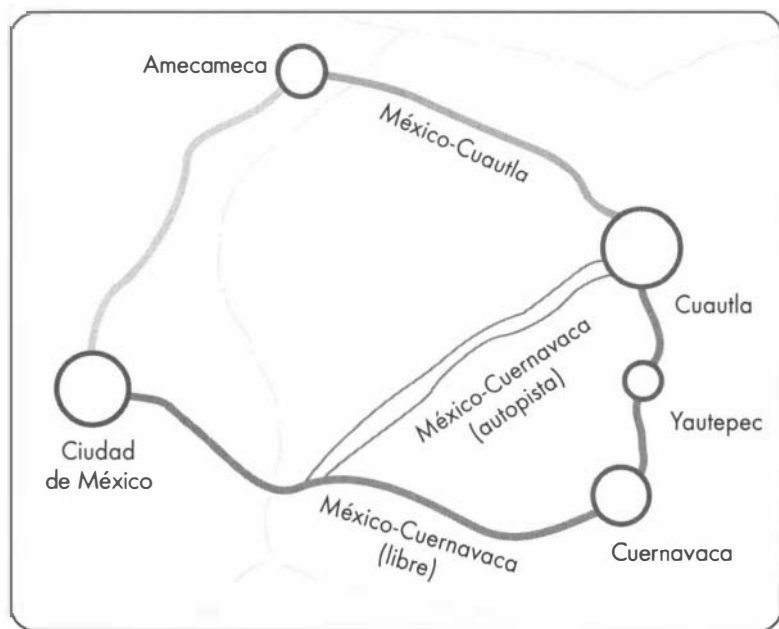


Figura 3.9

El grupo antes de partir, analiza cada una de las ventajas y desventajas que presenta cada camino. Para el objetivo se puede diseñar una o más alternativas que sean coherentes y se complementen entre sí.

Los tres caminos llevan al fin que persigue el grupo de jóvenes, así que pueden decidir que la caravana de autos vaya por el camino que presente más ventajas (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2			
Estrategias	Caminos	Ventajas	Desventajas
1	México-Cuernavaca (autopista)	Seis carriles Camino recto Camionetas auxiliares Tiempo máximo: 1 1/2 h	Pagar cuota Alta velocidad
2	México-Cuautla	Baja velocidad Cuota más baja	Pagar cuota Tiempo: 2 1/2 h Dos carriles Malas condiciones del camino
3	México-Cuernavaca (libre)	Sin cuota Baja velocidad	Tiempo: 3 h Dos carriles Muchas curvas

Siguiendo con el ejemplo de la excursión, los caminos, en la etapa de la planeación, representan las estrategias y en cada uno de ellos van implícitos los principios de la planeación, la consideración de premisas, la especificación de las amenazas y oportunidades que provee el medio ambiente, la determinación de las fuerzas y debilidades de la empresa, y como vehículos los presupuestos, los programas y las políticas, así como los recursos no monetarios necesarios con que cuenta la empresa (fig. 3.10) y que se consideran para la decisión definitiva.

Un imán se caracteriza por tener dos polos, norte y sur. No ha sido posible aislar un polo. Al partir un imán intentando aislar un polo, automáticamente se da su contrario. Este ejemplo sirve para compararlo con la estrategia.

La vigencia de las estrategias está estrechamente vinculada a la del objetivo o los objetivos para los que fueron diseñadas. Una vez alcanzados o modificados los objetivos, junto con el establecimiento de nuevos objetivos, es necesario formular paralelamente nuevas estrategias.

En cierto momento se pudo cambiar la excursión a un balneario de Ixtapan de la Sal o, una vez logrado el objetivo en Cuautla, se determina disfrutar otra excursión, pero ahora a las playas de Acapulco, donde simultáneamente surgen caminos u alternativas diferentes a las elegidas anteriormente y bajo otras especificaciones distintas.

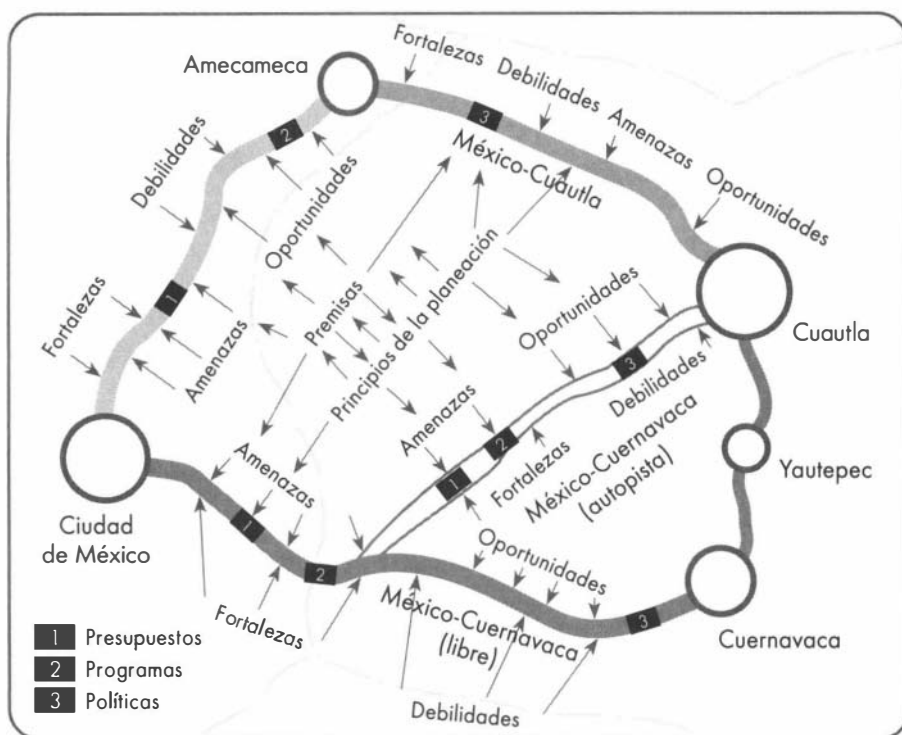


Figura 3.10

De este sencillo ejemplo, destacaremos las partes constitutivas de una estrategia:

1. **Objetivo.** En planeación, los objetivos se expresan en términos cuantitativos. Responden al qué.
2. **Plan de acción.** Consideración de principios, premisas, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Responde al cómo.
3. **Recursos a utilizar.** Con un presupuesto y recursos no monetarios se puede alcanzar el objetivo. Responde al con qué.
4. **Plazos o tiempos.** El programa señala en que tiempo se inicia y finaliza el plan. Responde al cuándo.
5. **Comportamiento.** Las políticas determinan los lineamientos de conducta que se deben seguir. Responde al por qué.

En suma, las estrategias contemplan o contienen toda una serie de datos que hay que considerar para elegir la más óptima que logre cumplir los objetivos.

Áreas claves de resultados como base para formular estrategias

Una empresa en marcha debe considerar un número mínimo de áreas clave en torno a las cuales se establezcan las estrategias; esto facilitará la elección de las alternativas y la utilización de los recursos para lograr los objetivos.

Un área clave de resultados se refiere a una actividad básica relevante dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma y que se seguirá para avanzar en la consecución de los objetivos, que consolide la misión y, con ello, que la proyección de la visión se cumpla de acuerdo como fue determinada.

Por ejemplo, un área clave de resultado para una empresa comercial es el mercado; puede tener interés por conservarlo e incrementarlo, y cualquier acción o decisión que se tome afectará a la empresa en su totalidad y no sólo al departamento de ventas.

Las áreas clave de resultados pueden variar de empresa a empresa; sin embargo las más usuales y representadas por una matriz para su mejor comprensión son posición o participación en el mercado (fig. 3.11a), productividad (fig. 3.11b), desarrollo de personal (fig. 3.11c), capacidad de producción (fig. 3.11d) y rentabilidad o rendimiento de la inversión (fig. 3.11e).

a) Posición de mercado

<i>Productos/Servicios</i> <i>Mercado</i>	<i>Actuales</i>	<i>Nuevos</i>
Actual	Penetración de mercado	Desarrollo del producto/ servicio
Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

b) Productividad

Proceso Sistemas	Actual	Nuevos
Actuales	Adecuación y optimización	Desarrollo de procesos
Nuevos	Desarrollo de sistemas	Renovación de los procesos y sistemas actuales

c) Desarrollo de personal

Proceso Sistemas	Actual	Nuevo
Actuales	Aprovechamiento	Desarrollo de funciones
Nuevos	Complementación de personal	Innovación total

d) Capacidad de producción/servicio

Hombres Instalaciones y equipo	Actuales	Nuevos
Actuales	Explotación de la capacidad instalada	Extensión o complementación humana
Nuevos	Extensión o complementación tecnológica	Sustitución

e) Rentabilidad sobre la inversión

Egresos Ingresos/Servicios	$\Delta (+)$	$(=)$	$(-)$
	$\Delta +$	$=$	$++$
$++$	$+$	$++$	$+++$

Figura 3.11

La figura 3.11 puede servir de guía a cualquier administrador, pues tiende a cubrir la totalidad de las funciones o actividades básicas de la empresa. Es necesario aclarar que las áreas clave mencionadas no se refieren a las áreas o departamentos funcionales de una empresa (finanzas, producción, mercadotecnia, etc.). Por esto, cuando se habla de posición de mercado, no se trata de abarcar el área de mercadotecnia, sino los aspectos más importantes relacionados con el mercado que más afectan a la empresa como un todo. El desarrollo de personal no cubre solamente el departamento de factor humano en cuanto ascensos, creación de puestos, asignación de funciones, etc., sino a todos los departamentos y a todos los niveles jerárquicos; igualmente sucede con Productividad, la cual no sólo se refiere a los aspectos del Departamento de Producción, sino a la productividad de todas y cada una de las áreas o funciones de la empresa.

Las primeras cuatro áreas cuentan, cada una, con dos factores que representan las actividades o los aspectos que tienen un impacto principal no sólo sobre los resultados, sino también sobre el crecimiento a largo plazo de la empresa. Estos dos factores son considerados como actuales y nuevos que conforman cada una de las áreas y que con su combinación se obtienen cuatro estrategias, de las cuales el administrador puede elegir una o más, dependiendo de las ventajas y desventajas que presenten, así como de los recursos de que disponga la empresa y el alcance de sus compromisos. El contenido y desarrollo de cada área clave puede ser tratado con mayor o menor intensidad según el tipo de empresa.

Para una adecuada comprensión de la importancia de las áreas clave para generar estrategias, se explicará la de posición de mercado. Los factores que la conforman en la matriz son el producto y el mercado, considerados como actuales y nuevos:

- El mercado actual se entiende como los clientes potenciales que compran o adquieren un servicio en la empresa.
- El producto actual es aquel que se fabrica actualmente y el que los clientes potenciales adquieren. Con respecto al servicio, es el que se otorga actualmente.
- El producto/servicio nuevo no sólo se entiende como aquel que se crea para introducirlo al mercado, sino también como aquellas modificaciones a los productos o servicios actuales.
- El mercado nuevo son aquellos clientes que se integran para adquirir los productos/servicios de la empresa.

La matriz de posición o participación en el mercado permite combinar sus factores y originar estrategias que la dirección determinará según las condiciones que presente la empresa. Para los clientes actuales ¿qué más venderles? ¿Cómo seguir siendo parte de una relación estratégica con ellos? Para los no clientes, ¿qué debe hacer la empresa para atraerlos? ¿Se debe hacer alguna adaptación o modificación al producto o servicio? Lo relevante de éstas o más preguntas es que invita a pensar qué ofrecerles a los clientes y no clientes. Su resultado debe ser un incremento de la agenda de clientes.

El proceso de formulación de la estrategia inicia con la decisión del administrador, por ejemplo, de señalar que se seguirá trabajando con el mismo mercado y con un producto o servicio nuevo. Con esta decisión, la dirección desea conservar o posicionar al mercado potencial que la empresa tiene. A esta combinación se le puede nombrar *desarrollo del producto o desarrollo del servicio*, y se coloca en la celda 2 (fig. 3.11a), según sea el caso. A partir de la designación de esta estrategia y considerando todos los recursos y lineamientos, la dirección determina las alternativas por seguir para posteriormente seleccionar la más adecuada. Una forma de determinar las alternativas es a través de un árbol de decisión (fig. 3.12).

Obsérvese la publicidad de las empresas y de los productos/servicios que se encuentran a su alrededor y que ejemplificarán la validez de esta estrategia. Tal es el caso del agua embotellada: el envase ha sido modificado de cristal a plástico; el cambio de color en el envase; el cambio del sello de papel a la tapa de plástico con rosca; la integra-

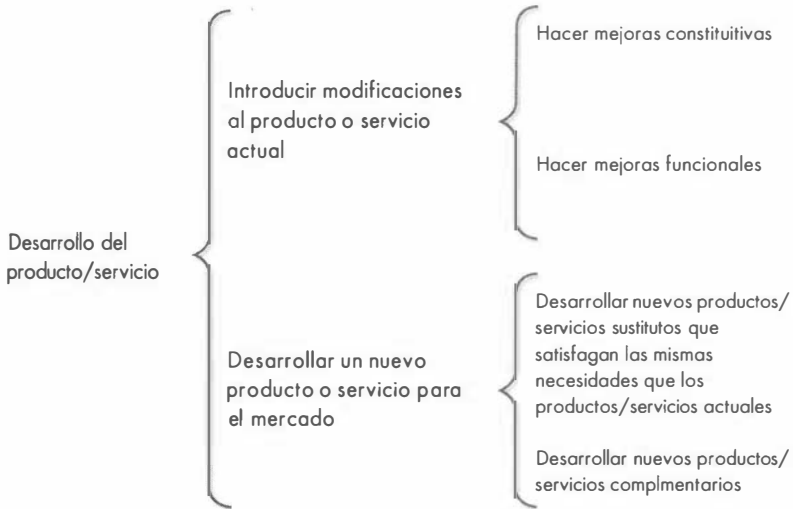


Figura 3.12

ción de una agarradera para manipular el envase; el cambio de capacidad de 20 a 10, 5, 2 y 1 litros, etc. Otro caso es el servicio de transporte terrestre de pasajeros: la incorporación de calefacción, baño, café, té, refresco, agua embotellada, bocadillos, música, películas e internet. Sirvan estos dos ejemplos para comprender el uso y la importancia de desarrollar estrategias.

Las áreas clave de productividad (fig. 3.11b), desarrollo de personal (fig. 3.11c) y capacidad de producción/servicio (fig. 3.11d) presentan los factores que las conforman, además de cuatro posibilidades que hay en la combinación de cada uno de éstos. El carácter integrador del estratega, por su conocimiento de la empresa y su experiencia, conlleva creatividad y arte para denominar la estrategia, determinar sus factores y desarrollarla por medio de un árbol de decisión, como se hizo anteriormente con el de desarrollo de mercado.

Cuando nos referimos a la rentabilidad o rendimiento de la inversión, no podemos olvidar dos factores que están estrechamente relacionados y que no pueden ser excluyentes: *egresos e ingresos* (fig. 3.11e). En una explicación sencilla, diremos que en la matriz lo que se busca es que disminuyan los egresos y aumenten (delta) las utilidades en una empresa privada. En el caso de la rentabilidad del servicio, sus factores egresos y servicio son indicadores útiles para que una empresa pública disminuya sus egresos y aumente (delta) una mejor atención de servicio al público en general.

Un área clave de resultados permite identificar un contexto relevante para la empresa. Una empresa en marcha no debe estar limitada a las áreas clave que se mencionaron anteriormente, sino que la autoridad debe contar con una habilidad de crear áreas clave y determinar los factores que las componen.

La autoridad de una institución de enseñanza pública señala que, como objetivo estratégico, ingresarán, independientemente de los 1200 estudiantes que son aceptados anualmente, 300 más en el siguiente periodo. Sus indicaciones son que serán atendidos con la misma plantilla docente y los salones que actualmente tiene la institución. Esta decisión conforma el área clave *Capacidad magisterial*, determinada por el máximo nivel de una organización.

La combinación de los “factores docentes actuales” y “salones actuales” permite obtener la estrategia que se denomina Utilización al máximo de docentes y salones (fig. 3.13). Su consumación puede representarse en una matriz como la siguiente:

Docente Salones	Actual	Nuevo
	Actual	Utilización al máximo de docentes y salones.
Nuevo		

Figura 3.13

¿Qué se va hacer para atender a los 300 estudiantes de más con la misma plantilla de docentes y los mismos salones? El nivel jerárquico siguiente determina las alternativas y acciones por seguir para atenderlos y se facilita con un árbol de decisión. Véase el siguiente ejemplo que le corresponde (fig. 3.14).

En cada una de las ramas, caminos o alternativas de este árbol de decisión se consideran sus vehículos, puntos fuertes, recursos, etc. para elegir el más adecuado, tal como se hizo en el ejemplo de la excursión.

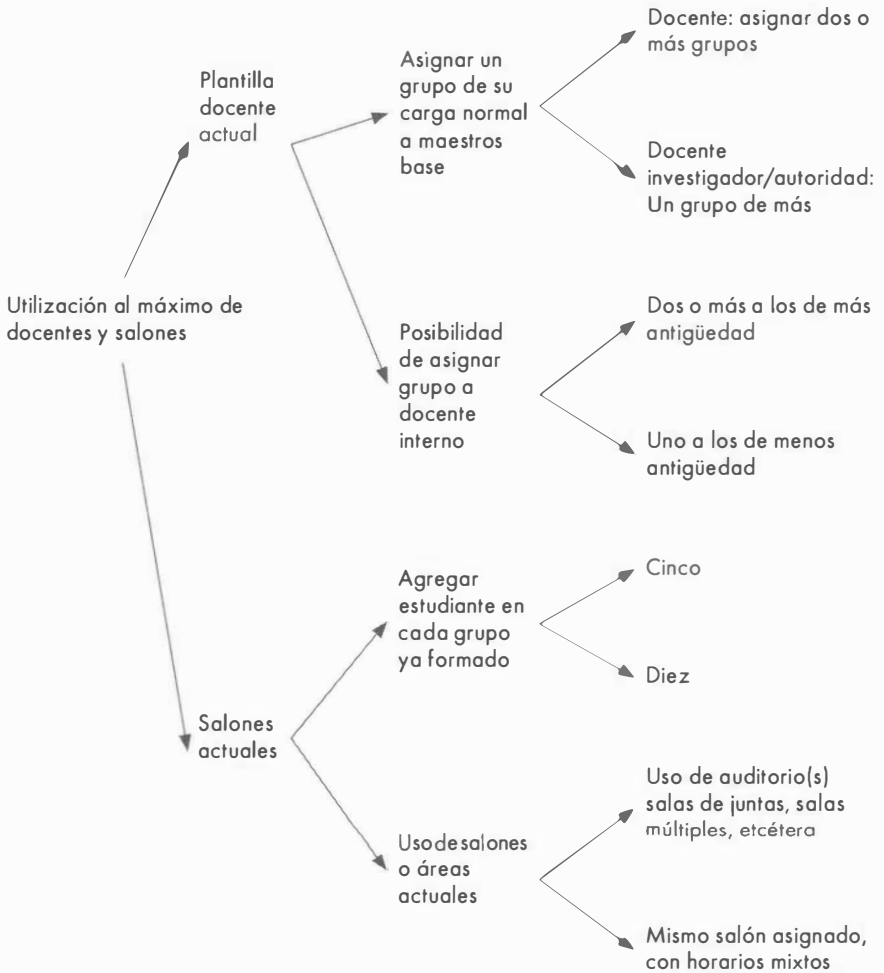


Figura 3.14

Importancia de las estrategias

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.

- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, a fin de elegir aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para casos de posibles fallas en la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Lineamientos para establecer estrategias

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

- 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.

Características de las estrategias

Las particularidades sobresalientes de las estrategias son:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo, productividad, no podrá aplicarse para la penetración de mercado.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Políticas

La palabra *política* proviene del griego *politiké* que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte o traza con que se maneja un asunto. A su vez, traza significa “plan para realizar un fin”.

Generalmente, este vocablo tiene dos acepciones: el que se utiliza en la burocracia gubernamental, y que se refiere a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social y otro, en el que se le considera un elemento del proceso de la planeación y que será el que se acepte en este texto:

Las políticas son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización

En este sentido, las políticas son criterios que guían hacia la correcta acción y decisión del personal en sus actividades. En ocasiones se confunden las políticas con las reglas. La diferencia es que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa. Las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

A continuación se presentan ejemplos de reglas y políticas a fin de que el lector las distinga claramente:

Reglas

- *Las operaciones de ventas se realizarán únicamente de contado.*
- *Los pedidos foráneos no se surtirán si antes no se ha cubierto el importe de los mismos.*

Políticas

- *Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo con el volumen de ventas que éstos efectúen.*
- *Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean personas del sexo femenino.*

Como se observa en las reglas, las personas que ejecutan la acción deben cumplirla tajantemente al pie de la letra; son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona. En cambio, las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de las personas que realicen la acción. En síntesis, tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección, mientras que las reglas no dan margen de interpretación.

Clasificación de las políticas

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

1. *Estratégicas o generales.* Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
2. *Tácticas o departamentales.* Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El departamento de producción, determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
3. *Operativas o específicas.* Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: Sección de tornos: De ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno o, en su caso, al servicio de mantenimiento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa. Asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

1. *Externas.* Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las

asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etcétera.

2. *Consultadas.* Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así estas políticas.
3. *Formuladas.* Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
4. *Implícitas.* En las actividades diarias de una empresa el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre en la organización, por ejemplo: una empresa no ha determinado cuál será el límite de entrada de su personal y a éste se le acepta hasta con 15 minutos de retraso; esto puede originar una política implícita. Lo ideal es que, a partir de esta situación, se formule la política por escrito y se dé a conocer a todo el personal. En conclusión, las políticas implícitas son aquellas que se originan en la costumbre y que se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos para su formulación

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- a) Establecerse por escrito, y dársele validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- h) Debe ser estable en su formulación.
- i) Ser flexible.

Programas

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así, vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento.

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultánea-

mente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.

4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (bautizada con el nombre del autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt). Su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad.

Clasificación

Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

1. *Tácticos*. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad; ejemplo: un programa de producción. La figura 3.15 muestra una gráfica típica de Gantt, que en este caso se utiliza para la fabricación de tractores.

En la columna de la izquierda aparece una serie de actividades que van desde la iniciación de planos hasta las entregas sucesivas de los tractores. Las columnas de la derecha indican los meses de trabajo que involucra la fabricación total. El tiempo en el que se debe realizar cada una de las actividades, se establece mediante una barra llena que señala desde la fecha de iniciación, hasta la culminación total de dichas actividades. En esta gráfica, se observa cómo algunas actividades se llevan a cabo simultáneamente, mientras que otras no pueden ser iniciadas antes de terminar las anteriores.

2. *Operativos*. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad. Tomando como base el ejemplo del programa de fabricación de tractores, un programa operativo será un programa de fabricación de motores (véase fig. 3.16).

Nótese que la actividad "fabricación de motores", descrita como una actividad en el programa táctico, aparece en la figura 3.16 desglo-

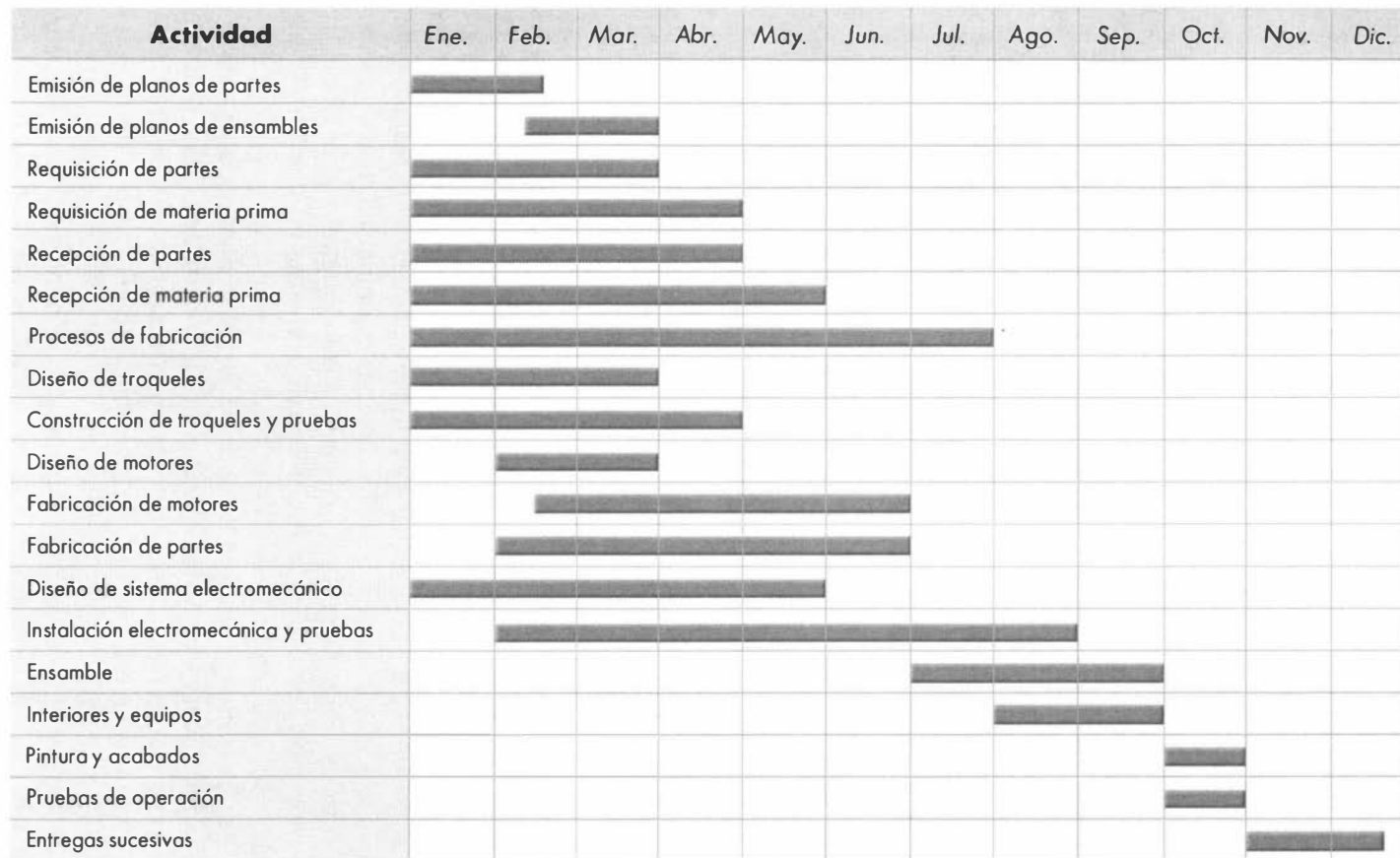


Figura 3.15. Programa de fabricación de tractores.

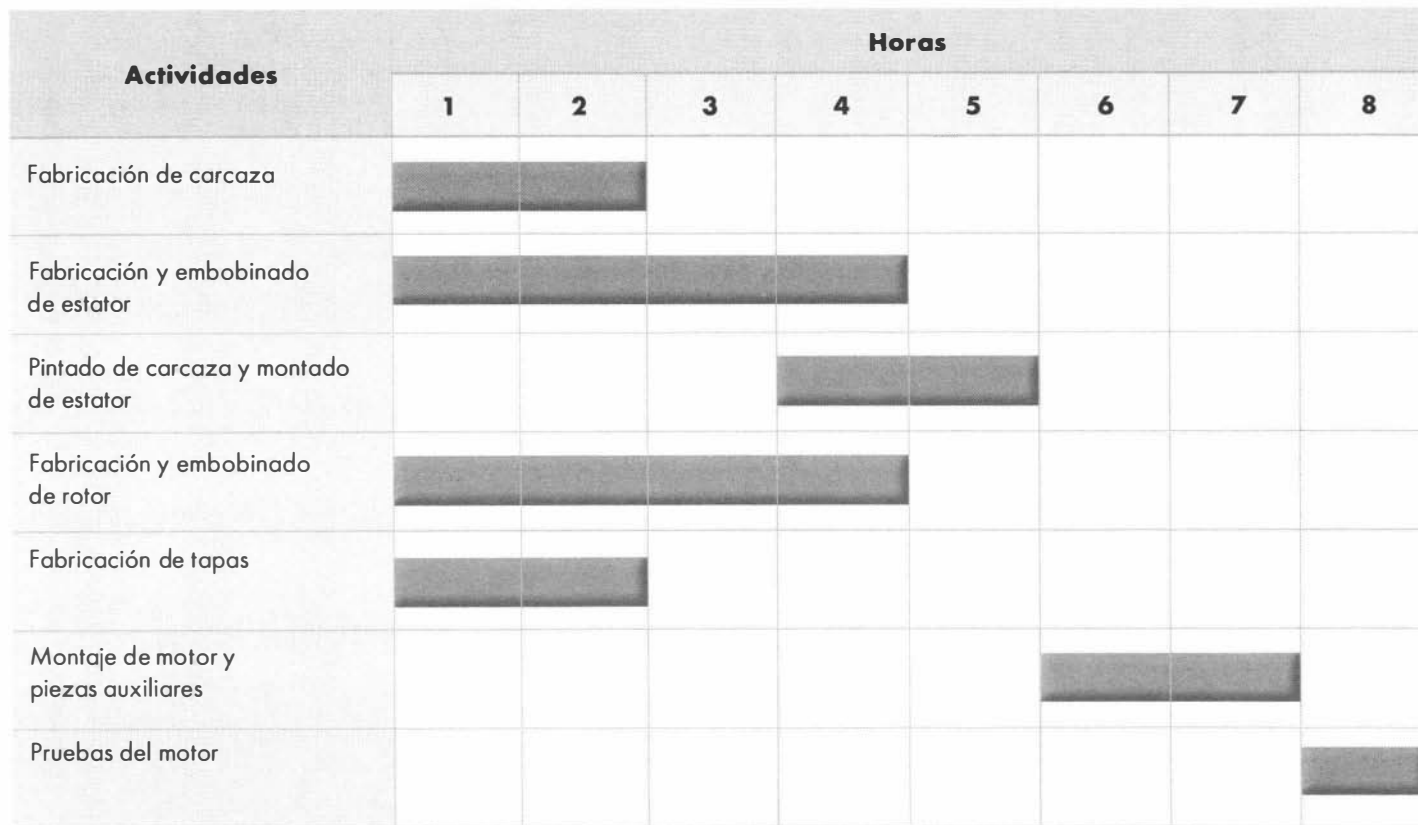


Figura 3.16. Programa de fabricación de un motor.

sada en una serie de actividades que, a la vez, conforman el programa operativo de la fabricación de motores; esto mismo sucederá con las demás actividades del programa táctico.

El programa operativo es mucho más específico que el táctico. La función de este último consiste en establecer el programa de un área de actividad, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

Es necesario aclarar que un programa no se da en el nivel estratégico, debido a que en dicho nivel se establecen lineamientos generales y no específicos. Un programa requiere demasiado tiempo para su formulación y, obviamente, el dirigente en ese nivel no cuenta con tiempo para elaborarlo, además de que no conoce a fondo todas las actividades que se desarrollan en una empresa. No obstante, no hay que descartar la posibilidad de que se presente en este caso, todo depende de las características, magnitud y aspiraciones de la empresa.

En síntesis, los programas, ya sean tácticos u operativos, son parte de una estructura compleja y, por tanto, es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización.

Importancia

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Lineamientos para elaborar un programa

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Deben participar en su formulación tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa debe comunicarse a todos aquellos que están involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios) el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

Características distintivas

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- Es un esquema, pues se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general porque se establece para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, pueden ser:

1. *Estratégicos o corporativos.* Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo: el presupuesto de resultados.
2. *Tácticos o departamentales.* Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo: el presupuesto de ventas.
3. *Operativos.* Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo: presupuesto de la sección de mantenimiento.

Importancia del presupuesto

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.

- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee metas comparables en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones, en forma conjunta.
- Es un medio que permite controlar operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula, por centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etcétera.

Consideraciones que se deben observar al elaborar presupuestos

Al elaborar presupuestos es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Hay que mantener una revisión constante de las cifras fijadas.
- Es difícil precisar la estabilidad del dinero, sobre todo en planes a largo plazo.
- Tienen que proporcionar libertad de acción a los dirigentes, por tanto, no deben ser muy rígidos.
- Deben manifestar el límite y alcance de las cifras establecidas.
- No hay que olvidar que el presupuesto se basa en estimaciones y por ello puede ocultar defectos.

PLANES

Como ya se estudió, los planes son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato, son planes. Aunque cada una de dichas etapas tiene lineamientos específicos para su elaboración, existen algunas observaciones, comunes a todas, que deben regir cualquier plan para que su diseño sea efectivo.

1. *Autorización.* Sólo los planes oficialmente autorizados deben ser elaborados y ejecutados. La autorización debe existir para:
 - Iniciar el estudio del plan.
 - Prepararlo.
 - Ejecutarlo.
 - Controlarlo.
2. *Objetividad.* Debe fundamentarse en datos y elementos científicos.
3. *Actualización.* La aplicación de los planes requiere de su adaptación constante a los cambios de la empresa.
4. *De naturaleza confidencial.* Existen ciertas situaciones en el contenido del plan que no deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa.
5. *Sencillez.* Cualquier plan debe ser fácilmente comprensible.
6. *Adecuación.* Debe adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.
7. *Completo.* Que abarque todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
8. *Ventajoso.* Que proporcione ventajas visibles a cada uno de los participantes en su realización.

TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo con la situación específica del medio y de la organización en donde actúe; la complejidad de estas técnicas varía y su utilización depende de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

UNIDAD



Organización

Objetivo general. Que el alumno aplique las técnicas de organización a una situación práctica.

Objetivos específicos. Al terminar esta unidad el alumno:

- Explicará las tres acepciones del término organización.
 - Definirá el concepto de organización a partir de los elementos primordiales del mismo, enunciados en el texto.
 - Argumentará las causas que fundamenten la importancia de la organización.
 - Describirá y aplicará nueve principios de la organización.
 - Describirá en qué consisten cada una de las etapas de la organización enunciadas en el texto, así como las técnicas y principios susceptibles de aplicarse en cada una de ellas.
 - Explicará en qué consiste la tipología de la organización, así como los cinco tipos de organización que existen.
 - Aplicará con base en un problema y en cierta información, los distintos tipos de organización estudiados en el texto.
 - Enunciará y explicará las principales técnicas de organización.
 - Realizará una visita a una empresa y elaborará el organigrama de la misma.
 - Explicará qué son los manuales, para qué sirven y su contenido.
 - Aplicará los conocimientos anteriores a ejercicios prácticos.
-



Organización

CONCEPTO

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada *organización*.

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera: los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, los tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el punto de vista anterior, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisarán algunas de las definiciones más reconocidas:

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con

el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco. Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie. La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Elementos del concepto¹

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores:

1. *Estructura.* La estructura organizacional implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. *Coordinación.* La estructura propicia la armonía y la adecuada sincronización de las actividades, a fin de facilitar el trabajo de la mejor manera posible.

¹ Actualizado por el maestro José G. García Martínez.

3. *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.* Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización. Además, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

IMPORTANCIA

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

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

PRINCIPIOS

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

1. *Del objetivo.* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio; sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo (fig. 4.1).

2. *Especialización.* Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que *el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.*

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza (fig. 4.2).

3. *Jerarquía.* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cua-



Figura 4.1

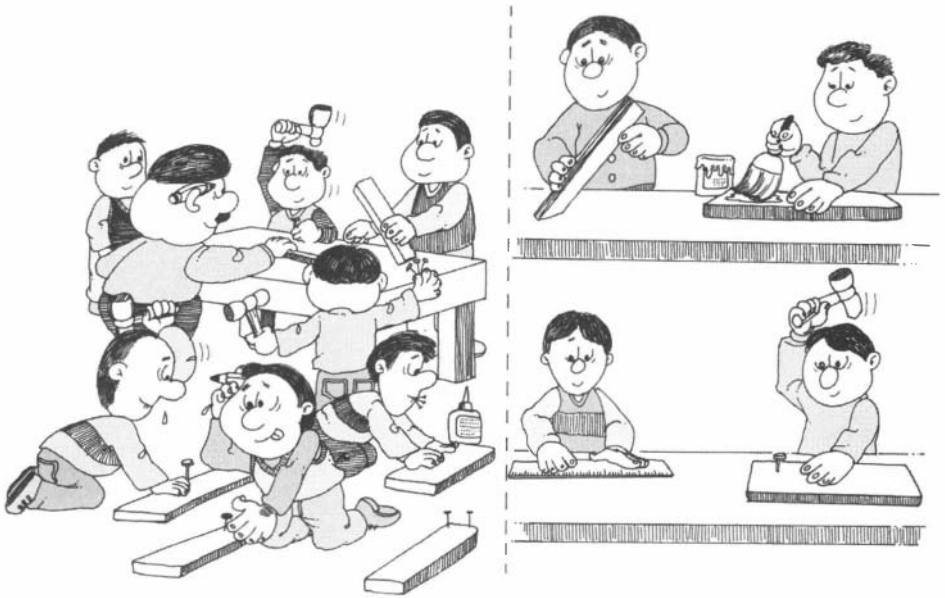


Figura 4.2

les la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. *Paridad de autoridad y responsabilidad.* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados (fig. 4.3).

5. *Unidad de mando.* Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia (fig. 4.4).

6. *Difusión.* Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aque-

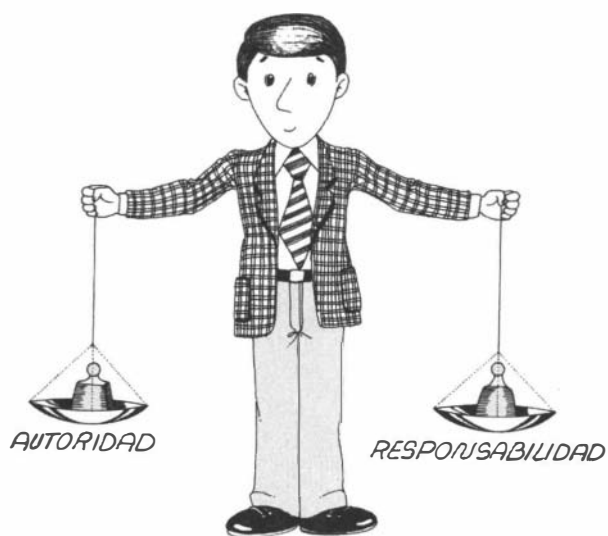


Figura 4.3



Figura 4.4

llos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle (fig. 4.5).



Figura 4.5

7. *Amplitud o tramo de control.* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes (fig. 4.6).



Figura 4.6

8. *De la coordinación.* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas. La empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo (fig. 4.7).

9. *Continuidad.* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente. Por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios (fig. 4.8).

ETAPAS DE ORGANIZACIÓN

Es importante resaltar que si el proceso de organización se presenta en este texto en sección aparte de los tipos de organización, así como de los principios y las técnicas organizacionales, es con fines meramente didácticos, ya que de esta manera se facilita su estudio y comprensión. Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando (fig. 4.9).

Las etapas de organización son:

- División del trabajo.
- Coordinación.



Figura 4.7

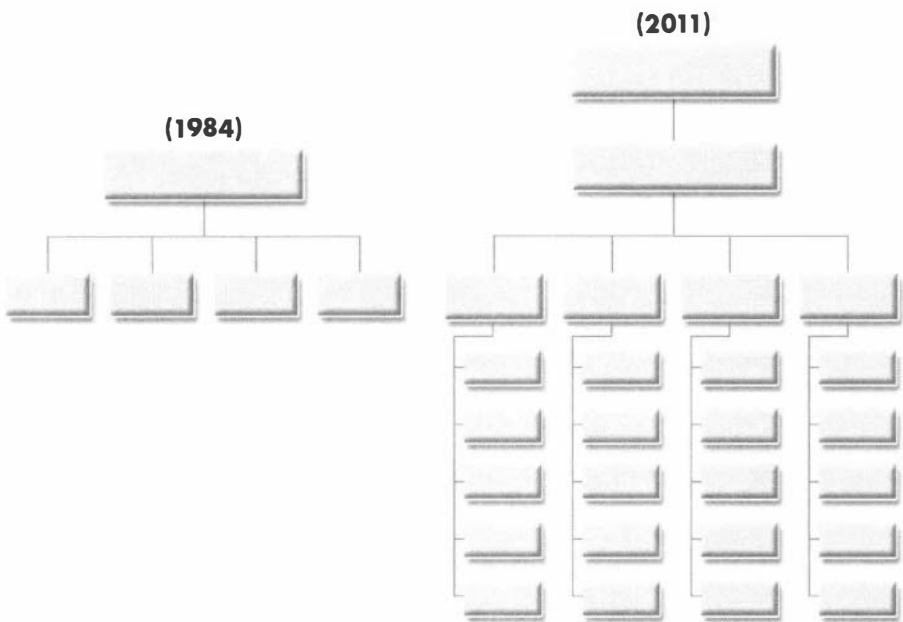


Figura 4.8

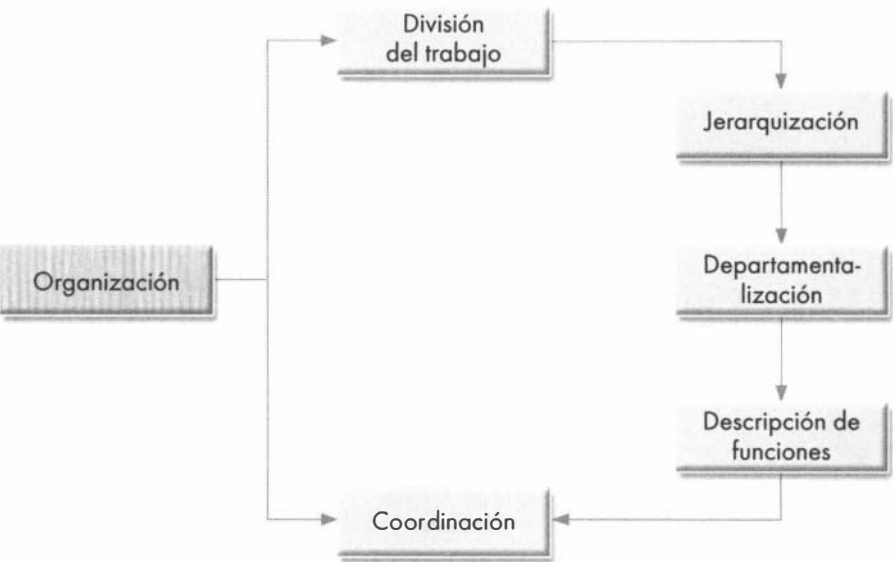


Figura 4.9

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

Jerarquización

Jerarquía proviene del griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

El término jerarquía fue empleado originalmente para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión (fig. 4.10).

Reglas. Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o *staff*) de cada nivel.

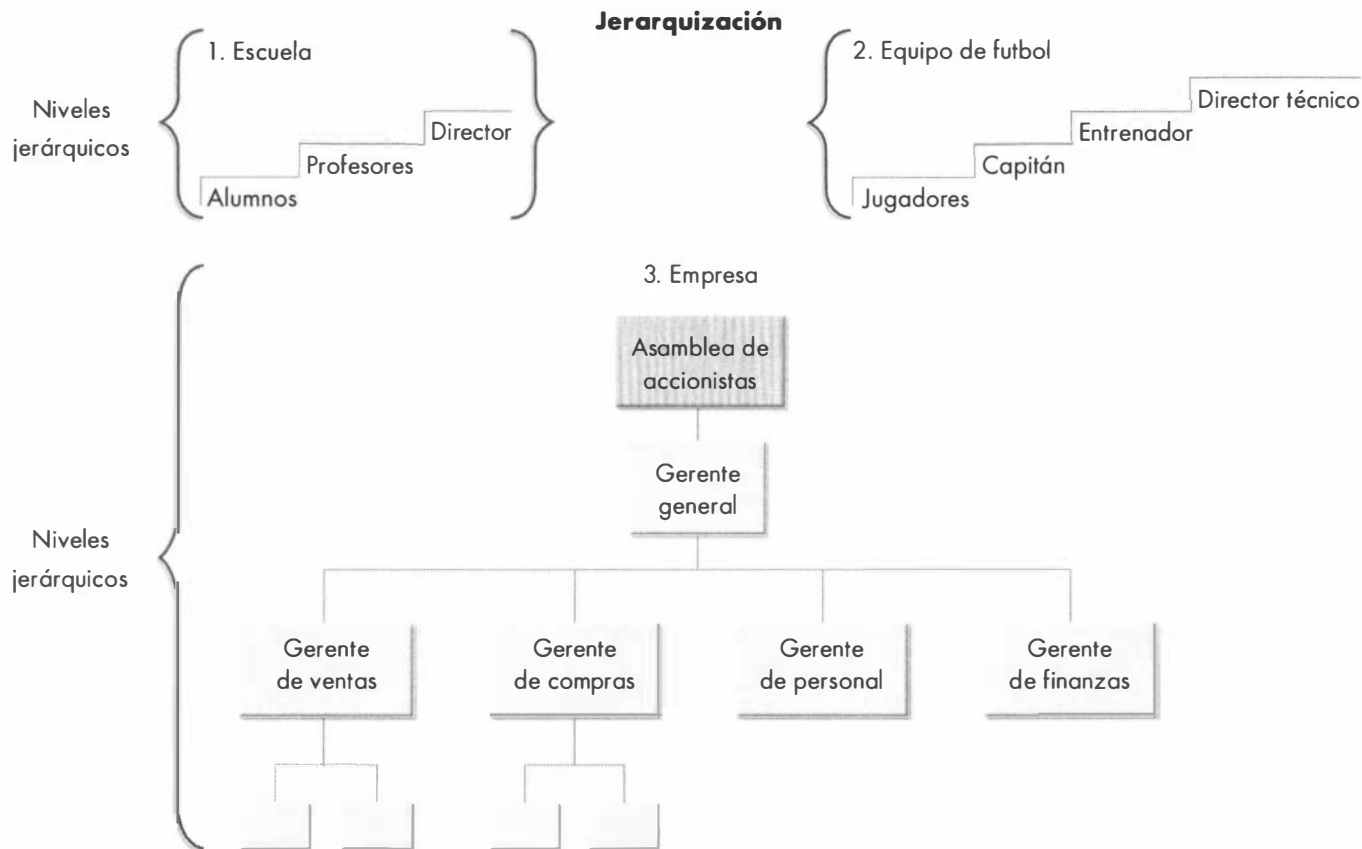


Figura 4.10

Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

B. Tipos de departamentalización. De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización. Los más usuales son:

1. *Funcional.* Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal (fig. 4.11).



Figura 4.11

2. *Por productos.* Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

La figura 4.12 muestra la división de una empresa en departamentos de productos: químicos, colorantes, farmacéuticos.

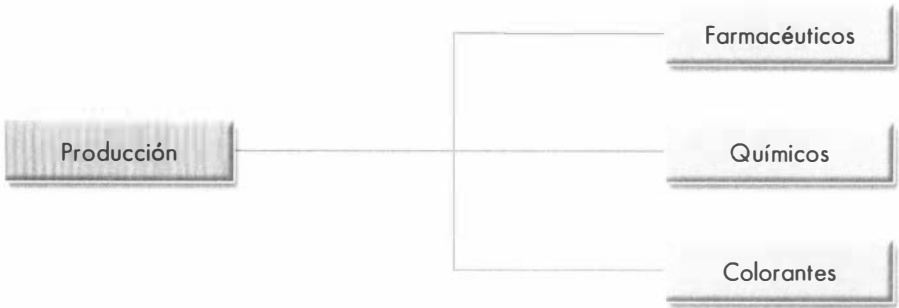


Figura 4.12

3. *Geográfica o por territorios.* Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales (fig. 4.13).

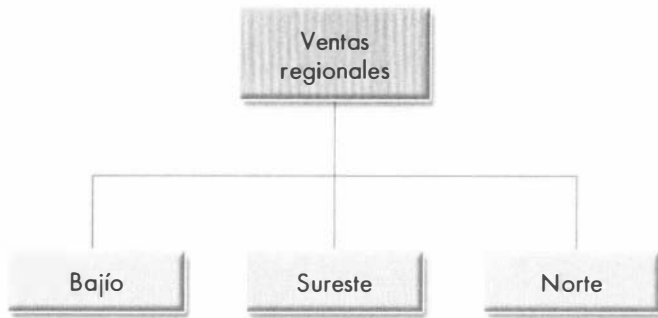


Figura 4.13

4. *Clientes*. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes (fig. 4.14), aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.



Figura 4.14

5. *Por procesos o equipo*. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos (fig. 4.15). La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos (fig. 4.16).



Figura 4.15

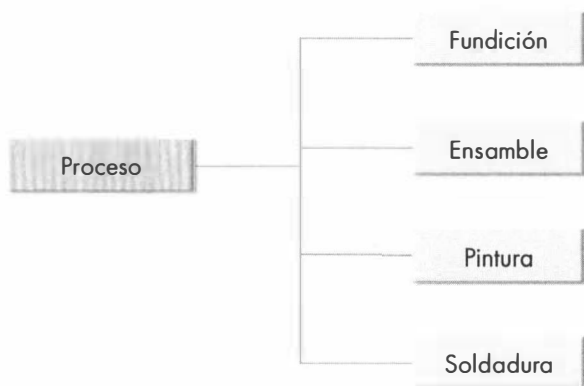


Figura 4.16

6. *Secuencia*. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos (fig. 4.17); o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes (fig. 4.18).



Figura 4.17



Figura 4.18

Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de descripción de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de fútbol: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN²

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social y en su aplicación originan una serie de problemas organizativos que el administrador debe identificar y dar soluciones.

¹ Actualizado por el maestro José G. García Martínez.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etcétera.

Los tipos de organización más usuales son los siguientes:

Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la facultad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando. La disciplina es fácil de mantener porque los subordinados reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización *lineal* o *militar* porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares. La autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona; la autoridad de línea disminuye conforme va descendiendo y la responsabilidad aumenta conforme asciende (fig. 4.19).

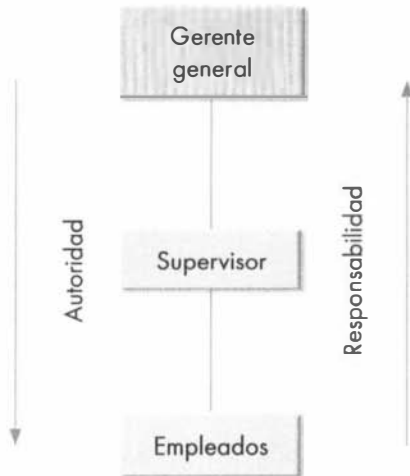


Figura 4.19. Organización lineal o militar.

En la figura 4.19 el supervisor recibe del gerente general la autoridad suficiente para mandar a los empleados.

Nótese que cuando el gerente general quiera transmitir una orden a los empleados tendrá que comunicarla primeramente al supervisor y conferirle la suficiente autoridad para que éste ordene a los empleados.

Si se interpreta la organización lineal los problemas organizativos que se originan son:

- Centralización de autoridad en el supervisor.
- Se depende de un hombre clave.
- No fomenta la especialización de los empleados.
- Falta de delegación de autoridad a los empleados.
- Se presenta comunicación informal (verbal).
- Pérdida de objetos.
- Supervisión excesiva de subordinados, dificultando su control (tramo de control).

Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Winslow Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización del supervisor; esta actividad la desempeñaba una persona con conocimientos generales en varias actividades y sin especialidad. Así, Taylor sugirió que el trabajo del supervisor de la organización lineal se dividiera en ocho supervisores, cada uno de los cuales tiene una función particular:

- Supervisor de costos y tiempo.
- Supervisor de las tarjetas de instrucciones.
- Supervisor de órdenes de trabajo y hojas de ruta.
- Supervisor de la disciplina.
- Supervisor de abastecimientos de materiales.
- Supervisor de control de calidad.
- Supervisor de adiestramiento.
- Supervisor de mantenimiento.

Con respecto a la organización lineal (figura 4.19), Taylor mantuvo al gerente general y a los empleados en su nivel correspondiente; el cambio que propuso fue dividir el trabajo del supervisor en ocho supervisores, cada uno con su especialización y autoridad total sobre la totalidad de los empleados, con lo que se originó la organización funcional (figura 4.20).

Se dice que esta organización es *funcional* porque existe especialización por parte de los supervisores, lo cual los hace expertos en un conocimiento especial y esto se conoce como *autoridad funcional*.

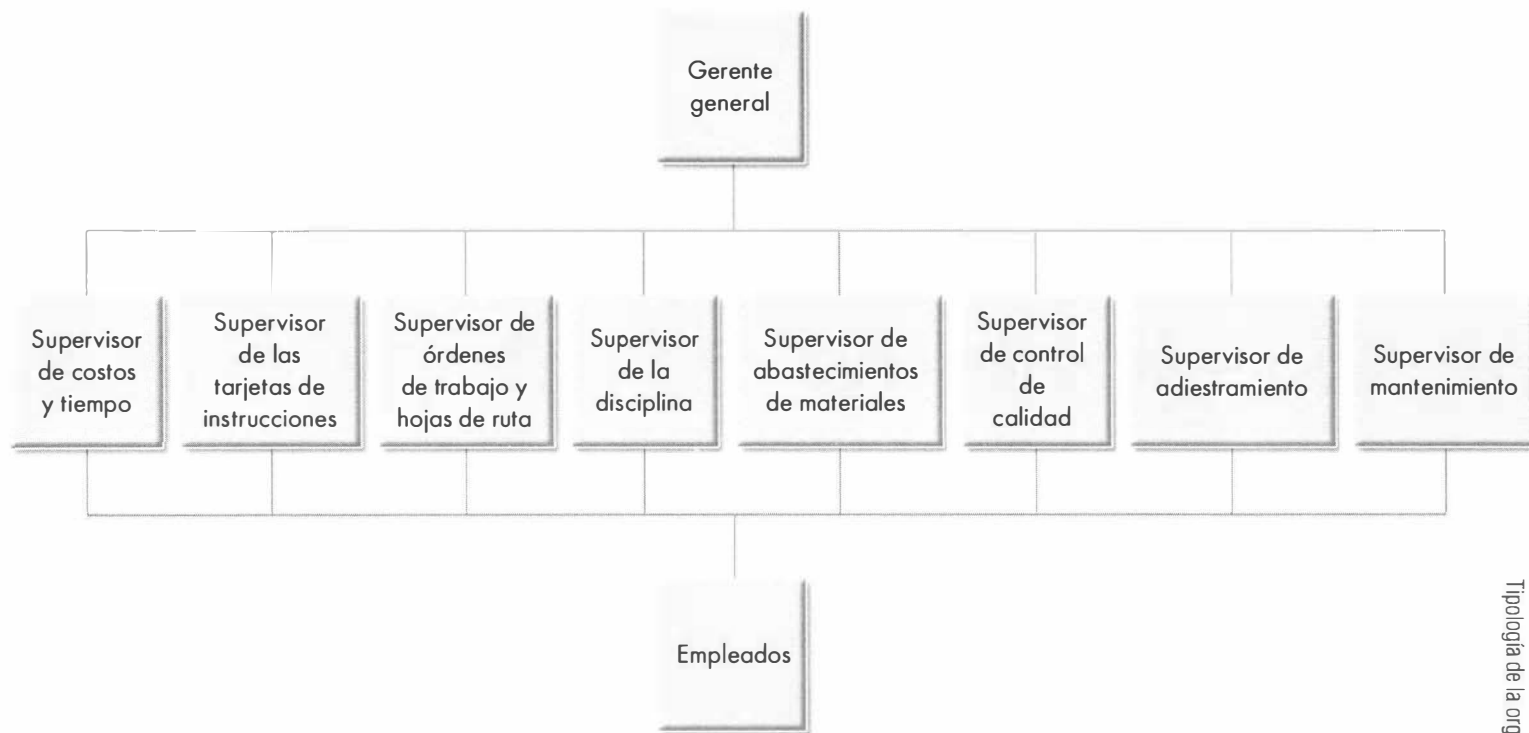


Figura 4.20. Organización funcional.

Al interpretar la organización funcional, los problemas organizativos se originan, por ejemplo, si uno de los supervisores ordena a un empleado que realice alguna actividad y posteriormente este mismo obrero recibe una orden incompatible con la primera de otro supervisor. Puede presentarse:

- Duplicidad de autoridad.
- Violación del principio de la unidad de mando.
- Confusión en las órdenes.
- Fuga de responsabilidades.
- Indisciplina.
- Continuación de la comunicación informal (verbal).
- Duplicidad de funciones.
- Conflictos entre autoridades.
- Falta de coordinación entre departamentos.
- Atraso de actividades.
- Indeterminación de actividades.
- Personal incompetente ocupando puesto clave.
- Exceso de trabajo para algunos empleados.
- Continuación de la falta de especialización en los obreros.
- Fricción entre jefe y subordinados.
- Rotación de personal elevado.
- Excesivo tramo de control.
- Fricciones entre el personal.

Es importante aclarar que estos dos tipos de organización no se observarán en las empresas con la estructura y características anteriormente mencionadas, y también es absurdo implantarlo: no se encontrará la cadena gerente general, supervisor y empleados de la organización lineal y ocho supervisores, tal como se representa en la organización funcional.

Si en la empresa se detectan expresiones o manifestaciones de centralización de autoridad, duplicidad de autoridad, exceso de funciones, comunicación informal, etc., didácticamente ambas estructuras sirven para identificar, esquematizar y materializar como fuente principal el origen de los problemas organizativos, sin interesar el tamaño de la empresa.

Organización lineofuncional

En ésta se combinan los dos tipos de organización anteriores, de ahí su nombre, y aprovecha:

- a) De la organización lineal, la autoridad y la responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando).
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la que más se aplica en la actualidad, por ser la que ofrece más ventajas (fig. 4.21).



Figura 4.21. Organización líneo-funcional.

Obsérvese que el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; asimismo, cómo cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad; por ejemplo, el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

Los siguientes tipos de organización tienen su origen partir de la organización lineofuncional, ya que son sobrepuestas a ésta.

Organización estaf

La organización estaf surge como consecuencia del crecimiento de las empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad

de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Además, hace posible el principio de responsabilidad y la autoridad indivisible.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización, creándose problemas como:

- a) Ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- b) Existir rozamiento con la autoridad de línea.

La figura 4.22 muestra una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente. Nótese cómo la línea de autoridad estaf o técnica³ se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

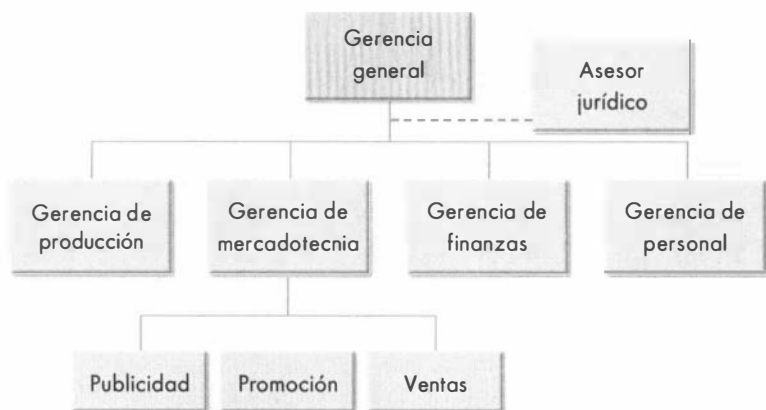


Figura 4.22

Por lo general, este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, comúnmente en empresas de mediana y gran magnitud.

³ Véase *autoridad técnica* o *estaf* en el glosario que se incluye al final de esta obra.

Organización por comités

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan (fig. 4.23).

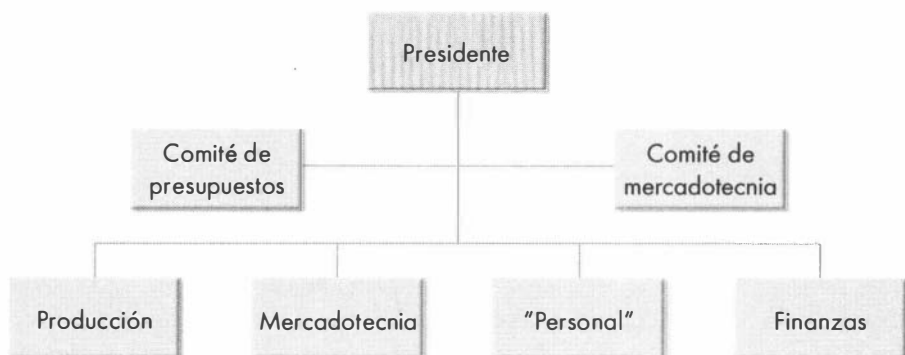


Figura 4.23

Se presentan ventajas, como:

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

Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos. Por lo que en ocasiones, los gerentes se desligan de sus responsabilidades y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Clasificación

Los comités más usuales son:

1. *Directivo*. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

2. *Ejecutivo*. Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. *De vigilancia*. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
4. *Consultivo*. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Organización matricial

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de comportamiento organizacional.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.). Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, la responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos. Otras ventajas de este tipo de organización son que:

- a) Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- b) Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- c) Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- d) Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Un ejemplo de organización matricial aparece en la figura 4.24, en la que existen jefes de proyectos y jefes de departamentos que si no se logra una adecuada coordinación entre ellos, surgen problemas organizativos como:

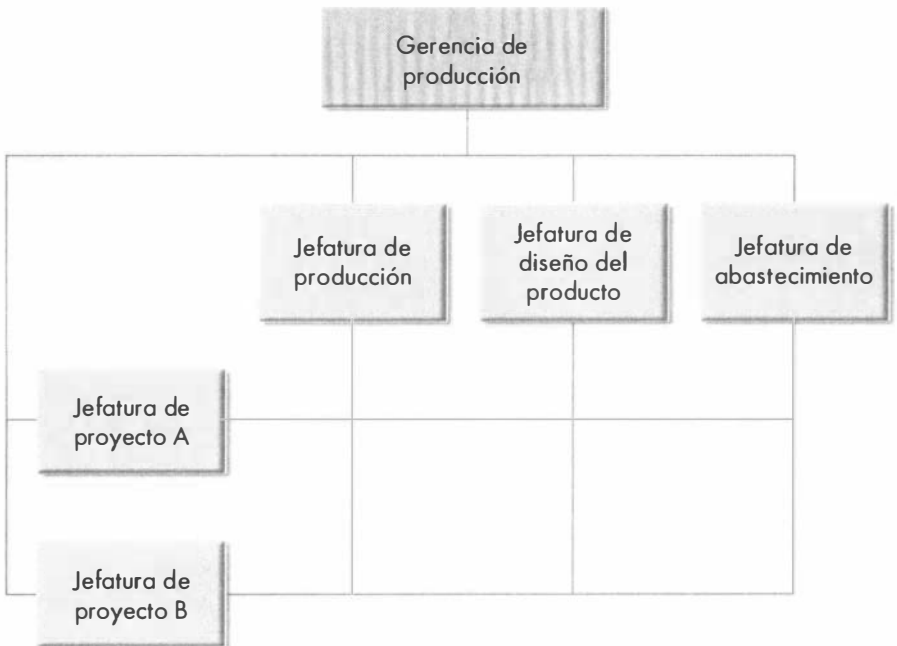


Figura 4.24

- a) Confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- b) Da lugar a una lucha por el poder.
- c) Pueden sentir que no aprecian directamente su experiencia y capacidad.

REORGANIZACIÓN⁴

Los problemas organizativos que se generan en la empresa se reflejan en la no optimización de sus recursos y principalmente en la energía humana desperdiciada. Cuando esto ocurre es probable que la empresa requiera de una reorganización para analizar sus funciones internas, estructura organizativa, niveles jerárquicos, procedimientos, formatos, diagramas de flujo, etcétera. La finalidad es obtener el mejor aprovechamiento del personal y de los recursos de que se tienen a la mano en el momento.

El método de la reorganización

La organización (como etapa del proceso administrativo) que una vez fue eficiente en la empresa, puede ya no serlo. Cuando esto sucede es necesario aplicar los siguientes pasos para reorganizar (García, 2007):

1. Planeación de la reorganización
 - 1.1. Diagnóstico panorámico de la organización actual: consiste en realizar visitas a la empresa con la finalidad de diagnosticar las actividades administrativas y conjeturar las posibles soluciones.
 - 1.2. Alcance de la reorganización: se fija el área o las áreas seleccionada(s) para efectuar la reorganización.
 - 1.3. Identificación de problemas organizativos del alcance seleccionado: el administrador identifica los problemas organizativos que se orientan con una tendencia hacia la desorganización del área estudiada.

⁴Del maestro José G. García Martínez.

- 1.4. Aceptación de la decisión de reorganizar: al identificar la necesidad de cambiar la forma de organizar, es necesario persuadir a los interesados a que acepten dichos cambios.
- 1.5. Determinar quién debe manejar la reorganización. Si la empresa cuenta con un especialista en organización, será el quien desarrolle la reorganización. Si no se cuenta con un especialista, solicitar uno que sea externo (privado o de una institución universitaria).
- 1.6. Determinación de los objetivos del estudio: especificar los objetivos que persigue la reorganización como método de investigación.
- 1.7. Programación: es vital diseñar un programa en donde se especifiquen qué actividades vamos a investigar con prioridad y cuáles son las inmediatas.

2. Desarrollo de la reorganización

- 2.1. La muestra: la muestra es una parte del universo o población a la que se va a encuestar.
 - 2.2. Diseño de las técnicas de recopilación de información: para recopilar la información pueden utilizarse medios como el análisis de documentos, las entrevistas, los cuestionarios, etcétera.
 - 2.3. Tabulación de la información: esta sirve para registrar en forma ordenada los resultados de la encuesta realizada.
 - 2.4. Análisis de la información: registrada la información, en su análisis se destaca la importancia en alguno de los datos obtenidos que explica al administrador la necesidad de hacer cambios en materia de organización.
3. Presentación del diagnóstico a los directivos (informe). La tarea de quienes realizan la investigación para reorganizar concluye con un informe y recomendaciones, mismas que se presentarán a los directivos.
 4. Diseño de la(s) técnica(s) de organización propuesta o modificación a la(s) existente(s): una vez decidida la proposición para reorganizar, se procede a diseñarla.
 5. Ejecución del diseño propuesto: todo el estudio anterior puede venirse abajo si no existe una comprensión de la importancia del diseño. Por ello, es importante implantarlo lo más pronto posible.

6. Vigilancia sobre las modificaciones: una vez ejecutado el diseño, es conveniente efectuar revisiones periódicas para cerciorarse de que toda la reorganización prescrita se está aplicando, además de solucionar dudas y modificaciones que se presenten en su proceso.

En el libro *La reorganización en la empresa* (García, Trillas, 2007) se da el estudio de un caso práctico donde se desarrollan los puntos de la reorganización en una empresa.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN⁵

Son las herramientas necesarias para solucionar los problemas organizativos; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son: organigramas, manuales, procedimientos, diagramas de flujo, formas cuadro de distribución del trabajo o de actividades y descripción de puestos.

Organigramas

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Los organigramas pueden clasificarse en (cuadro sinóptico 4.1):

Existen tres formas de representar los organigramas:

1. *Vertical*. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo (fig. 4.25).
2. *Horizontal*. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha (fig. 4.26a).
3. *Mixto*. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical (fig. 4.26b)

⁵Actualizado por el maestro José G. Gacia Martínez.

Cuadro sinóptico 4.1

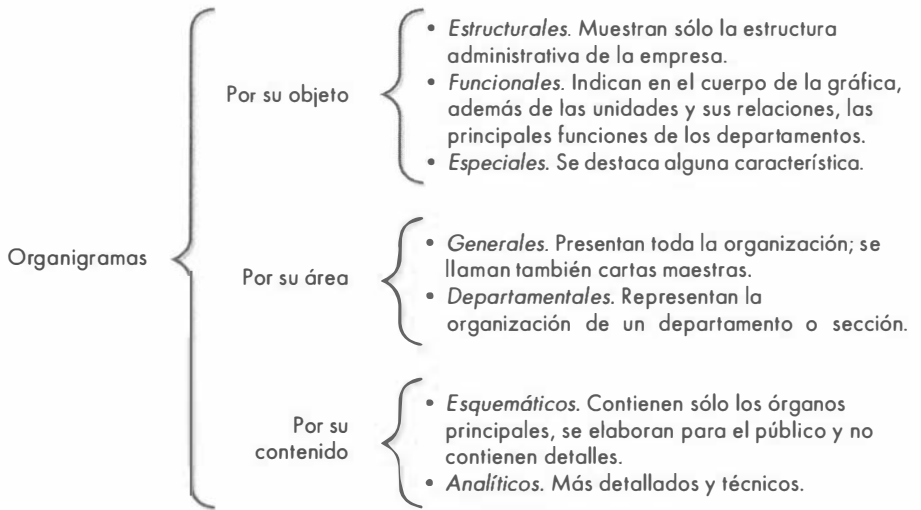


Figura 4.25



Figura 4.26a

Figura 4.26b

Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- a) De organización (general o específico). Si corresponde a un departamento o sección debe anotarse el nombre de éste.
- b) De descripción de puestos.
- c) De procedimientos

Son de gran utilidad ya que:

- Describen la estructura de funciones de toda la empresa o departamento al que se refiere el manual.
- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación interdepartamental.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
- Son fuente de consulta y un medio de adiestramiento.

Contenido de los manuales

Por lo general, suelen contener:

- *Portada.* Debe incluir el logotipo de la empresa, el nombre de la empresa y el título del manual elegido.
- *Índice de contenido.* Muestra el listado de los capítulos que constituyen el manual.
- *Introducción.* Da información breve del contenido del manual determinado.
- *Objetivo.* Explica el fin que se quiere lograr con el manual determinado.
- *Cuerpo del manual.* Es la parte sustancial del manual, ya que contiene el diseño de las propuestas de solución a los problemas organizativos detectados en la empresa en general o en un área

específica. Cada página del manual debe incluir cuadros de identificación (nivel superior y nivel inferior), que al menos contengan la denominación del tipo de manual elegido, el número de páginas, la fecha de elaboración, la fecha de vigencia y el nombre de las personas que intervinieron en la elaboración, revisión y autorización del manual (fig. 4.27).

- *Anexos.* Son documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.
- *Glosario.* Lista de términos utilizados para una mejor comprensión del contenido del manual.
- *Simbología.* Descripción de símbolos que facilitan la información y comprensión del contenido manual.

Procedimientos⁵

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades. El procedimiento es específico y para su uso se recomienda un cuadro de descripción de actividades como el de la figura 4.28.

Los procedimientos se hacen más claros cuando se representan de manera gráfica. Se debe cuidar que se siga la secuencia establecida el cuadro de descripción de actividades.

La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos son los diagramas de flujo.

⁵Actualizado por el maestro José G. Gacía Martínez.



Figura 4.27



Manual de organización del almacén

Pág. 14
de 32

Procedimiento de requerimiento de materiales

Descripción de actividades del procedimiento

Actividad núm.	Descripción de actividades	Área responsable	Clave del formato
1	Requiere material elaborando solicitud en original y copia. Archiva copia y envía el original al almacén.	Departamento solicitante	F1
2	Recibe solicitud. Revisa el registro de control de existencia disponible: - En caso de haber materiales en existencia, surte solicitud al departamento solicitante y archiva solicitud. - En caso de no existir materiales, elabora requisición de compra en original y copia, envía el original al departamento de compras y archiva la copia.	Almacén	F1 F2 F3
3	Recibe materiales y revisa con base en la solicitud. Fin del procedimiento.	Departamento solicitante	F1
4	Recibe requisición de compra. Elabora orden de compra en original y copia. Envía original al proveedor y archiva la copia.	Departamento de compras	F3 F4
5	Recibe orden de compra y archiva. Surte materiales elaborando factura en original y copia. Envía original de la factura al almacén y archiva la copia.	Proveedor	F4 F5
6	Recibe materiales y coteja con base en la requisición de compra: - Si es el material requerido, lo envía al departamento solicitante, sigue el paso número 3 y envía factura al departamento de compras. - Si no es el material requerido, hace nota de devolución y devuelve al proveedor con original e informa con copia al departamento de compra de la devolución, archiva copia.	Almacén	F3 F5 F6
7	Recibe factura y archiva.	Departamento de compras	F5
8	Recibe original de nota de devolución y archiva.	Proveedor	F6
9	Recibe copia de devolución y archiva. Fin del procedimiento.	Departamento de compras	F6

Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de elaboración			Fecha de actualización		
Liliono Cadena Jiménez	José Guadalupe García Martínez	Brianda Luna Ramírez	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año

Figura 4.28

Dadas las características de los procedimientos en lo que se refiere a que son muy específicos y detallados, su establecimiento, básicamente corresponde al nivel operativo. Cada unidad de las que forman un área tendrá un procedimiento específico. Ejemplo, el procedimiento para la función de crédito y cobranzas difiere del procedimiento de caja. El término no elimina la posibilidad de que un procedimiento se implante en el nivel táctico. De hecho se implantan a este nivel, abarcando, específicamente, un área de actividad.

Importancia

Los procedimientos son fundamentales para organizar adecuadamente, dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidad de actividades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para su implantación

Para que los procedimientos cumplan su función, es necesario que:

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se presenten gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento y/o sección.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser muy rigurosa.

Diagramas de flujo⁶

Son conocidos también, como *gráficas de flujo*. Éstas se pueden definir como la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado.

Los diagramas de flujo facilitan comprender el movimiento de cada una de las actividades de un procedimiento. Para esta comprensión será necesario seguir símbolos convencionales para tener un significado preciso y convenir en ciertas reglas en cuanto a su aplicación. La simbología que se utiliza es la establecida por la American National Standard Institute (ANSI) (véase la figura 4.29.)

Importancia

- Registra y transmite, sin distorsiones, su seguimiento, aplicación y evaluación referente al funcionamiento de las actividades de oficina representada en el procedimiento.
- Ayuda a la sistematización de las actividades; destacando simbólicamente, además, documentos, archivos, unidades de trabajo, conectores y tipo de decisión a seguir.
- Genera coordinación de las áreas responsables de cada una de las actividades y evita duplicar trabajo.
- Uniforma y controla el cumplimiento de las actividades y evita su alteración arbitraria.
- Fomenta la comunicación formal entre los empleados, lo que evita fuga de responsabilidad.
- Evita consulta de los empleados a los jefes superiores.
- Erradica la duplicidad de esfuerzos y actividades.
- Elimina o reduce el atraso de actividades.
- Equilibra el grado de autoridad y responsabilidad de cada puesto.
- Elimina o reduce los conflictos interpersonales.
- Mayor rapidez en tomar decisiones.
- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor eficiencia sus labores.
- Ayudan en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

⁶Del maestro José G. Gacía Martínez.

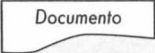
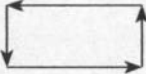
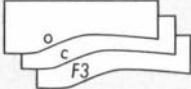
Símbolo	Significado	Aplicación
	Terminal	Indica el inicio o fin de un procedimiento conteniendo el nombre de éste.
	Operación	Se escribe la actividad relativa de un paso del procedimiento.
	Documento	Representa el uso y manejo de formatos que entren, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	Archivo permanente	Indica que un documento es archivado.
	Decisión	Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad del procedimiento (sí o no).
	Conector de actividad	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.
	Conector de página	Es una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.
	Dirección de flujo	Conecta los diferentes símbolos del diagrama de flujo, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades, así como el sentido del movimiento y flujo.
	Puente	Se usa para cruzar líneas de comunicación de un procedimiento sin interferirlo.
	a) La "o" indica el original de la copia. b) La "c" indica copia. c) F1, F2, F3... indica la clave del documento.	Indica la distribución de los ejemplares del documento en uso.
	Archivo temporal	Indica la guarda momentánea de un documento.

Figura 4.29. Diagrama de flujo.

Tipos de diagrama

- *Lineales o verticales.* El flujo de las actividades va representado de arriba hacia abajo, es decir en forma vertical, así como las áreas funcionales que intervienen y que son representadas por símbolos.
- *De bloque u horizontales.* La secuencia de las actividades va de izquierda a derecha, representando en columnas las diferentes áreas y por símbolos las actividades que intervienen en un procedimiento.

Para este tipo de diagrama, la figura 4.30 sirve de modelo para ejemplificar que el diagrama de flujo es la técnica que sirve para representar gráficamente el procedimiento, tal como se hace en el cuadro de descripción de actividades de la figura 4.28.

Formas⁷

Hay varias razones para documentar; una de ellas es para evitar comunicación verbal entre los integrantes de una empresa. Otras razones surgen para formalizar compromisos y guardar o conservar los acontecimientos de lo que ha pasado para que en el presente y en el futuro sirva para tomar decisiones de modo racional. Independientemente de la manera en que se diseñe en memoria USB, CD, a máquina, etc., su resultado se plasma en hoja de papel.

Un documento, formulario, formato o forma impresa es aquel papel que tiene información formal de lo que acontece en la empresa. Un documento no es más que una hoja o papel que tiene impresa información con espacios en blanco para colocar información variable que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas.

Ventajas:

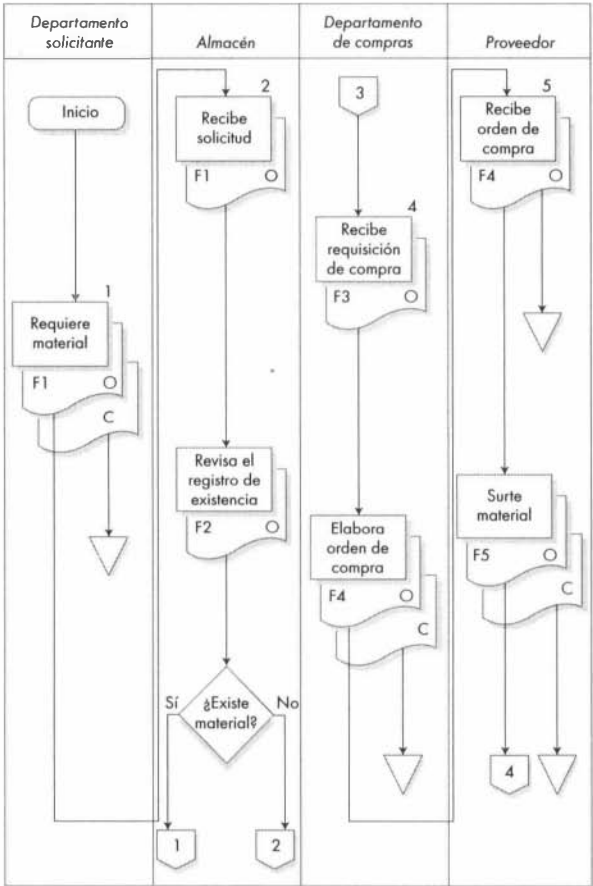
- Sirve como información de respaldo.
- Elimina la comunicación informal.
- La responsabilidad se comparte.
- Evita conflictos entre el personal.
- Disminuye el atraso de actividades.
- Las actividades se uniforman.
- Reduce la incertidumbre del personal.
- Sirve para homogeneizar y formalizar la comunicación entre las personas.

⁷ Del maestro José G. García Martínez.



Procedimiento de requerimiento de materiales

Diagrama de flujo



Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de elaboración			Fecha de actualización		
Liliana Cadena Jiménez	José Guadalupe García Martínez	Brianda Luna Ramírez	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año

Figura 4.30.

- Cumple con la finalidad de constituirse en un documento que formaliza la comunicación y sirve de consulta.

Desventajas:

- Inversión de más tiempo.
- El exceso indiscriminado del manejo de formas podría propiciar la burocratización y retraso de las actividades.

Diseño de la forma

Lo primero que el administrador debe saber es la función de la forma, si será llenado a máquina de escribir, impresora de equipo de cómputo o hecho a mano; en segundo lugar conocer el título del documento; inmediatamente después otorgar una clave que facilite su control e identificación; en cuarto lugar identificar el logotipo de la empresa y colocarlo en el ángulo superior izquierdo; además, saber determinar la cantidad de espacio que debe darse para los datos que se van a registrar; el siguiente punto es conocer la frecuencia con que se emplea la forma; saber la cantidad de copias que se usarán en el procedimiento e identificación del color para la distribución de las copias y cualquier otro hecho que pueda influir en su tamaño.

Partes fundamentales de una forma

1. Palabras. Escoger las palabras adecuadas que se van a utilizar.
2. Espacios. Se divide en dos clases:
 - a) Espacio llenable. Se colocan los datos o las palabras que son variables.
 - b) Espacio no llenable. Se coloca signo o una clave. Ejemplo (*).
3. Líneas o rayado. Dada la agrupación e identificación de los espacios por llenar se inicia el rayado y de acuerdo con la forma se usan líneas de diversos gruesos.
4. Papel. Se selecciona el tamaño, la calidad y el color.

Las partes principales de una forma

1. *Encabezado de la forma.* Contiene logotipo de la empresa, título del formulario, clave y folio progresivo de la forma.

2. *Cuerpo*. Es donde se concentran los datos requeridos y que está relacionado con el título de la forma.
3. *Pie de la forma*. Van los espacios para los nombres y firmas de quien entregó, aprobó, fecha o cualquier dato necesario registrar (fig. 4.31).

Obsérvese la relación que tiene el diseño del formato F4 (fig. 4.31) con la actividad número 4 del cuadro de descripción de actividades (fig. 4.28) y con el diagrama de flujo (fig. 4.30), donde se representa dicho formato con su respectiva clave (F4). Ordenando las figuras en forma sucesiva (4.27, 4.28, 4.30 y 4.31), en su conjunto representa una parte del cuerpo del manual seleccionado. Si a esta parte se antepone la portada, el índice de contenido, la introducción, el objetivo y posteriormente los anexos, en glosario y la simbología, da como resultado el manual (fig. 4.32).

Cuadro de distribución del trabajo o de actividades⁸

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas.

Ventajas:

- a) Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponden.
- b) Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c) Normaliza y estandariza procedimientos.
- d) Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e) Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

⁸ Actualizado por el maestro Jose G. García Martínez.



Manual de organización del almacén

Pág. 19
de 24

Procedimiento de requerimiento de materiales

Formatos e instructivos de llenado



AMARANTA, S. A. DE C. V.

Formato 4

Clave: F4

Folio: (1)

Orden de compra de materiales

Nombre:	(2)	C. P.:	(3)	RFC:	(4)
Dirección:	(5)	Teléfono:	(6)		

Partida	Clave	Cantidad	Unidad de medida	Descripción	Precio unitario	Total
(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Elaboró:	(14)	Subtotal	
Aprobó:	(17)	Fecha: (15)	IVA
		Orden núm.: (16)	Total

Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de elaboración			Fecha de actualización		
Liliana Cadena Jiménez	José Guadalupe García Martínez	Brianda Luna Ramírez	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año

Figura 4.31

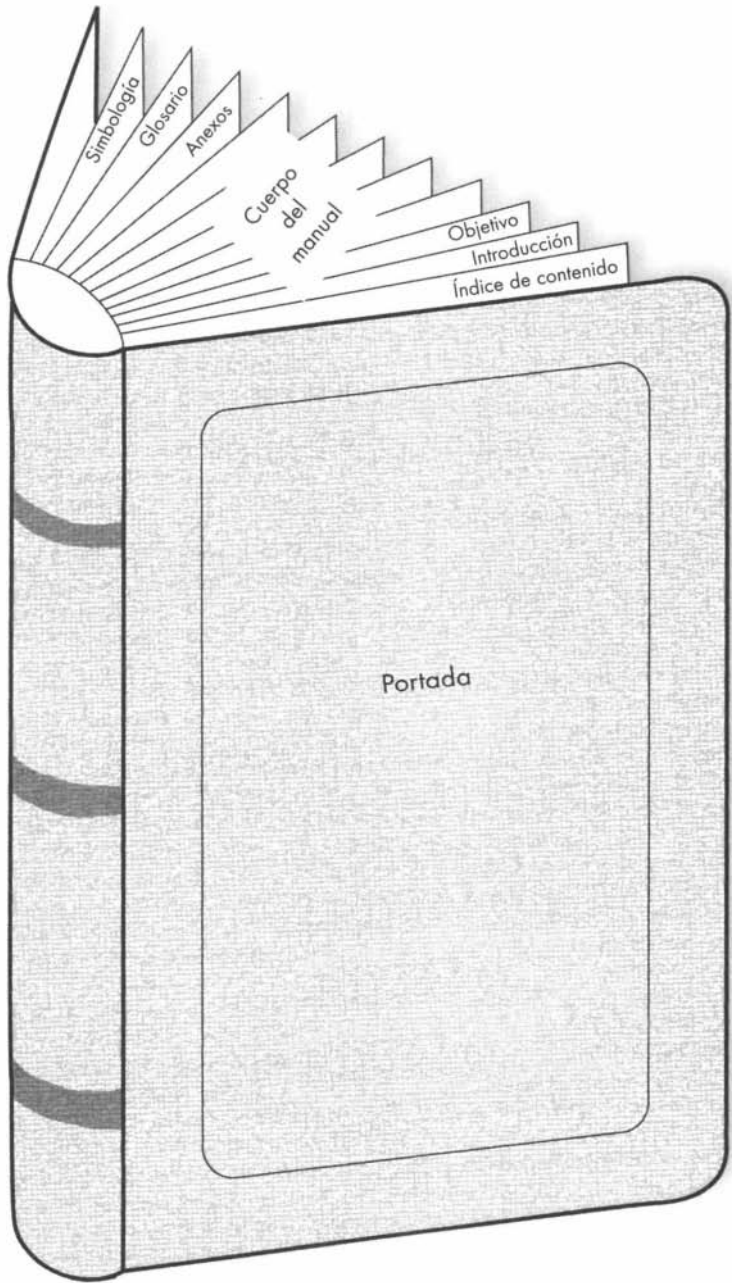


Figura 4.32

Cuadro de distribución del trabajo

[illegible]

Figura 4.35

Actividades	Gerente general	Horas por semana	Gerente de producción	Horas por semana	Gerente de ventas	Horas por semana	Gerente de finanzas	Horas por semana	Total de horas por semana
1. Estudio de problemas	Aprueba programa de presupuestos	3	Analiza programa de ventas	2	Estudia situación del mercado	4	Analiza el manejo de créditos	4	31
	Estudia contratos	5	Estudia cómo producir más	3	Analiza el pronóstico de ventas	4	Estudia presupuestos de venta	6	
2. Relaciones con subordinados	Preside juntas para resolver dudas y asigna actividades	1	Establece estándares de calidad	3	Recibe reportes de supervisores	3	Establece políticas de crédito	2	33
	Recibe reportes	2	Supervisa la fabricación	15	Visita clientes	6	Indica descuentos	1	
3. Contacto con el personal	Recibe peticiones obreras por medio de sus representantes	3	Resuelve dudas y atiende quejas del personal	3	Imparte cursos de adiestramiento a vendedores	5	Trata con el personal de ventas para coordinarse.	2	13
4. Contacta con personas ajenas a la empresa	Visita a gerentes de bancos	2	Atiende a proveedores	3	Visita a clientes importantes	12	Visita a clientes deudores.	4	21
5. Actividades rutinarias	Revisar y firmar documentos	4	Lleva estadísticas de control	10	Realiza sugerencias de ventas	12	Firma vales, cheques documentos diversos	8	34
Actividades varias			Realiza sugerencias de productos	1	Planteamiento a jefes de finanzas las políticas de ventas a crédito	2	Establece descuentos y bonificaciones.	4	7
Total de tiempo semanal		20		40		48		31	139

Figura 4.36. Ejemplo de un cuadro de distribución del trabajo.

ANÁLISIS DE PUESTOS⁹

El análisis de puestos es un cuestionario que sirve para obtener información sobre los componentes del puesto, desde el título del puesto, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente, tales como estudios o conocimientos necesarios, sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil del puesto.

El análisis de puesto está determinado como un patrón o modelo en cuanto sus rubros, pero se diseña según las características propias del puesto. Los requisitos o condiciones de trabajo del puesto de una secretaria son diferentes al de un contador o ingeniero en informática. El contenido del cuestionario es:

- a) Identificación del puesto. Contiene los aspectos generales, como: título del puesto, de quién depende, departamento del que depende, contactos y posición del puesto en el organigrama.
- b) Descripción genérica. Consiste en una definición breve y precisa de las actividades del puesto, considerado como un todo. Debe ser muy breve.
- c) Descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las actividades que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.
- d) Requerimientos del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto.
- e) Perfil del puesto. Es la especificación precisa de las características necesarias que una persona debe tener para desempeñar el puesto óptimamente, como: edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y rasgos psicológicos deseables. En el cuadro 4.2 se da un sencillo ejemplo de un análisis de puesto.

La aplicación del cuestionario, su proceso de análisis y la identificación precisa de los componentes del puesto dan como producto o resultado la descripción del puesto.

Descripción de puesto

Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e im-

⁹ Del maestro José G. García Martínez.

personal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección del personal.
- Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas.
- Evitar duplicidad de autoridad.
- Dar a conocer con precisión las actividades a realizar.
- Identificar las responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y los niveles de desempeño del trabajador.
- Ayuda a la capacitación del personal.

Continuando con el ejemplo del análisis de puesto descrito en el cuadro 4.2 y suponiendo su aplicación al puesto de auxiliar del almacén, una vez recolectada y analizada la información obtenida, se realiza como su producto o resultado la descripción de puesto (véase cuadro 4.3).

Cuadro 4.2

CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Instrucciones:

Lea con atención y conteste cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como trabajador de esta empresa.

A. Identificación del puesto.

Conteste lo que se le pide a continuación:

Nombre del puesto _____

¿De qué departamento o sección depende? _____

Puesto de su jefe superior _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? De ____ hrs. a ____ hrs.

¿Con qué otros departamentos mantiene contacto? _____

B. Descripción genérica.

Describe en forma general las actividades que realiza en este puesto: _____

C. Descripción específica.

Enliste las actividades que se realizan en el puesto y especifique con qué frecuencia o en qué periodo se llevan a cabo.

Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales
-----------	------	---------	-------	------------

D. Requerimientos del puesto

Señale qué requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto.

Escolaridad:

Primario ☐ ☐

Secundario ☐ ☐

Bachillerato ☐ ☐

Experiencia:

¿Qué tiempo se requiere? _____

Requisitos físicos:

Señale qué esfuerzos físicos se requieren en el puesto: _____

Requisitos mentales:

Señale qué esfuerzos mentales y/o o visuales se requieren en el puesto: _____

E. Perfil del puesto

¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto?

Edad: _____

Sexo: ☐ Femenino ☐ Masculino ☐ No importa el sexo

Estado civil: ☐ Soltero ☐ Casado ☐ No importa

Rasgos físicos deseables: _____

Características psicológicas deseables: _____

Cuadro 4.3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

A. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de almacén
Departamento: Almacén
Jefe superior: Jefe de almacén
Hora de jornada: 09.00 a 17.00 h.
Mantiene contacto con: Compras, Producción, Ventas

B. Descripción genérica

Ejecutar funciones de almacenamiento de productos, herramienta y equipo, manteniendo un control de entradas y salidas de los mismos.

C. Descripción específica

Actividades y periodo en que se realizan:

Actividades	Periodo
Entrega de materiales solicitados	Diario
Revisar el control de existencia de materiales	Semanalmente
Llenar los formatos de requisición de material	Diario
Recibir materiales y cotejar con base en la requisición	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados
Coordinar los formatos para la obtención de autorización	Diario
Archivar documento	Diario
Acomodo de mercancía en general	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados
Realizar aseo general en el Almacén	Diario

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Secundario

Experiencia: Más de un año

Esfuerzo físico: Levantar cajas de un peso máximo de 15 kg, además las actividades deben realizarse con rapidez y cuidado, dado que existen productos frágiles.

Esfuerzo mental: Sólo se requiere atención y cuidado en sus actividades; por tanto, se considera que requiere un nivel medio de esfuerzo mental y visual.

E. Perfil del puesto

Edad: Mayor de 18 años y menor de 40 años

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto

Rasgos físicos deseables: Alto y fuerte

Características psicológicas deseables: Tener los cinco sentidos en condiciones óptimos. Ser sociable, responsable y que tenga iniciativa.



UNIDAD



Dirección

Objetivo general. Que el alumno comprenda los componentes básicos de la dirección y sea capaz de aplicarlos en una situación real.

Objetivos específicos. Al término del estudio de esta unidad, el alumno:

- Definirá el concepto de dirección, con base en los elementos del concepto estudiados en el texto.
 - Explicará en qué consisten cada uno de los principios de dirección enunciados en el texto y los aplicará a situaciones prácticas.
 - Elaborará un diagrama en donde represente el proceso de dirección y sus componentes básicos.
 - Explicará qué es la toma de decisiones, mencionará sus etapas y algunas de las técnicas que pueden auxiliar al administrador para tomar decisiones.
 - Describirá las etapas de la integración y mencionará sus reglas.
 - Explicará brevemente en qué consisten las dos corrientes básicas de motivación, estudiadas en el texto.
 - Definirá el concepto de comunicación.
 - Explicará qué es la delegación, así como dos de sus ventajas y desventajas.
 - Mencionará las reglas principales de la comunicación.
 - Explicará en qué consiste la supervisión y su importancia.
 - Describirá los tipos de sus dirigentes y la teoría del *grid* gerencial.
 - Aplicará los anteriores conocimientos en la resolución de un caso práctico en donde intervengan las etapas de dirección y sus variables.
-



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. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los *dirigentes* pueden considerarse *administradores*.

Como se recordará, existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye de un elemento común: la dirección. Porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Utilizando la metodología de este texto se analizarán algunos de los conceptos más importantes, a fin de desglosar sus elementos básicos y emitir una definición propia:

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Burt K. Scanlan. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier. La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H. A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Elementos del concepto

Si se observan las anteriores definiciones, es posible determinar sus componentes comunes:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Comunicación.
5. Supervisión.
6. Alcanzar las metas de la organización.

Con los anteriores elementos es posible definir a la dirección como:

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

IMPORTANCIA

La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. 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.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

PRINCIPIOS

1. *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.

Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general (fig. 5.1).

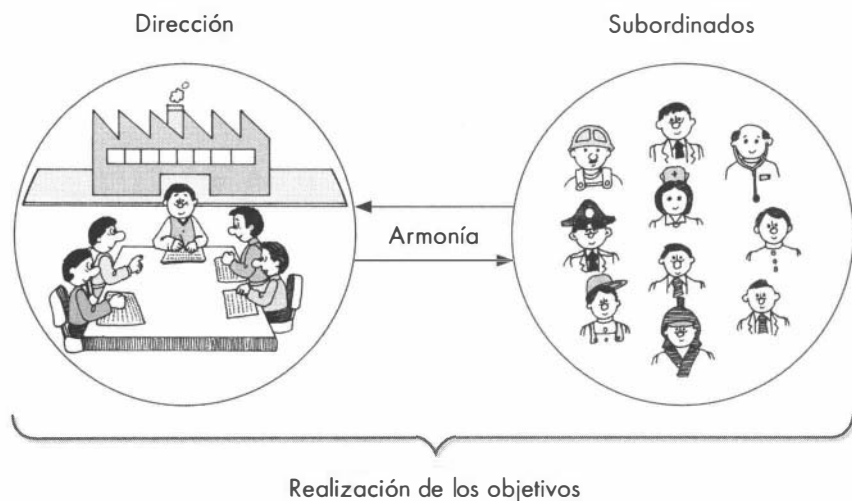


Figura 5.1

2. *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; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral (fig. 5.2).

3. *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 (fig. 5.3).

4. *De la vía jerárquica.* Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles

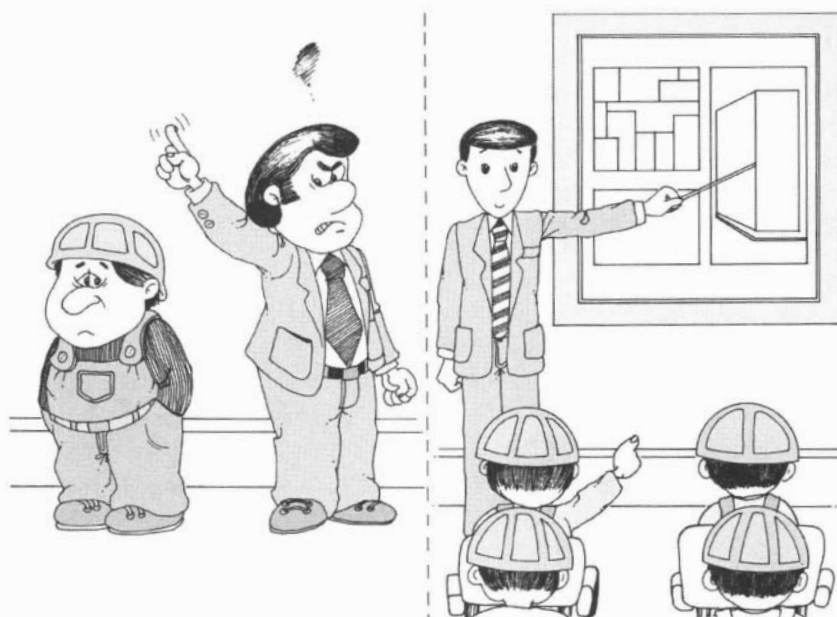


Figura 5.2

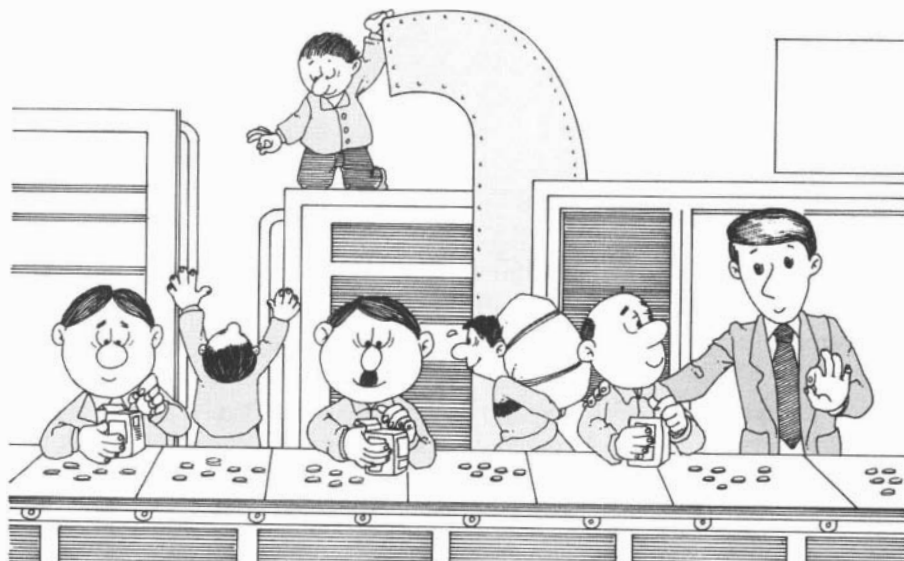


Figura 5.3

jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo (fig. 5.4).

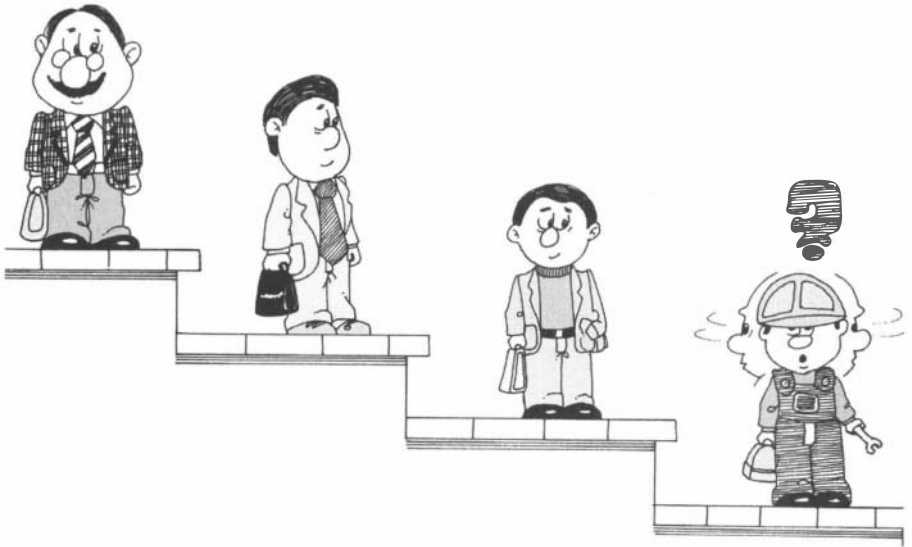


Figura 5.4

5. *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; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha (fig. 5.5).

6. *Aprovechamiento del conflicto.* El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir (fig. 5.6).



Figura 5.5



Figura 5.6

ETAPAS DE DIRECCIÓN

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente. Con fines metodológicos, se estudiarán como muestra la figura 5.7.

Nótese que, de acuerdo con la figura 5.7, se estudia a la integración como parte del proceso de dirección cuando, para algunos autores, es una etapa distinta dentro de la administración. En este caso se considera la etapa de dirección, porque una de las funciones básicas de la *ejecución* es la de allegarse de los recursos necesarios para poner en marcha lo planeado y organizado.

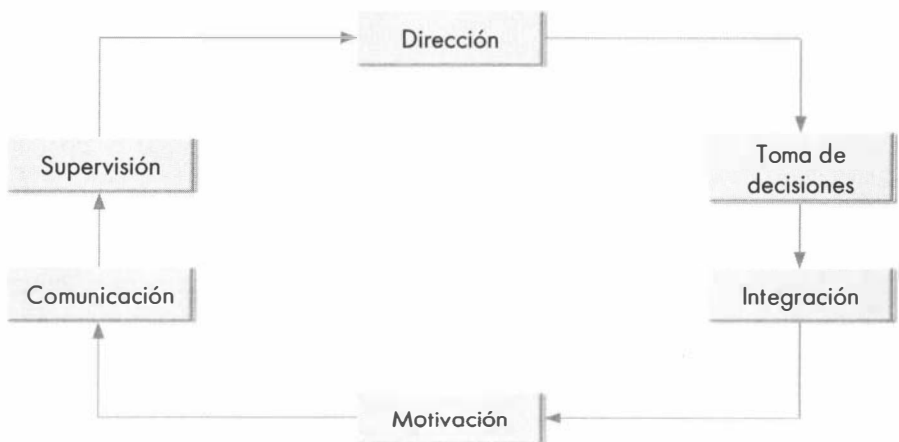


Figura 5.7

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como "el motor de los negocios"; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran en la etapa de planeación.

Inicialmente, el tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo: la implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario.

1. *Identificar el problema.* Para tomar una decisión es básico identificar perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
2. *Analizar el problema.* Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
3. *Evaluar las alternativas.* Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.
4. *Elegir entre alternativas.* Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
5. *Aplica 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.

Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución, por lo que este inciso se enfocará al estudio de la integración de recursos humanos. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

Reglas

1. *El hombre adecuado para el puesto adecuado.* En otras palabras, significa que 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.

Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.¹

2. *De la provisión de elementos necesarios.* La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.²

¹ Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, 2a. parte, Limusa, México, 1972.

² *Op. cit.*



Figura 5.8. Pirámide de necesidades (Abraham H. Maslow).

- A. *Factores de higiene o mantenimiento.* Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etcétera.
- B. *Motivadores.* Que incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo mismo (fig. 5.9).

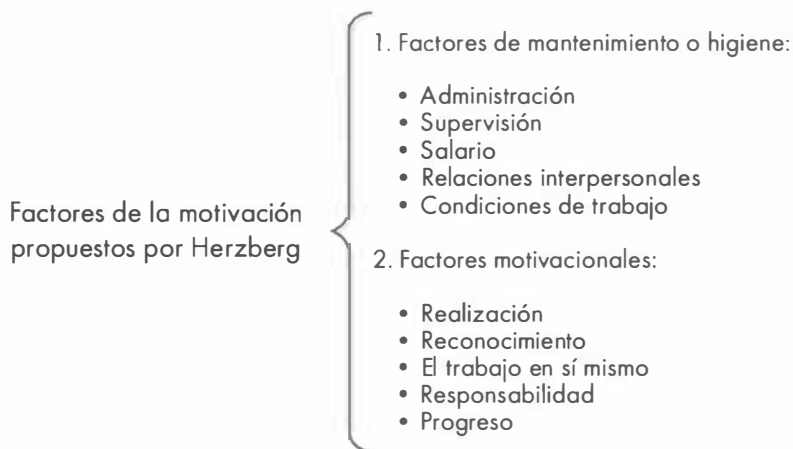


Figura 5.9

3. *Motivación de grupo.* Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores tales como:
- A. *Espíritu de equipo.* El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
 - B. *Identificación con los objetivos de la empresa.* El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se auto-realizará con la obtención de los objetivos.
 - C. *Practicar la administración por participación.* Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
 - D. *Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.* La implantación de sistemas adecuados de comunicación y auto-realización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
 - E. *Eliminación de prácticas no motivadoras.* Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
 - Control excesivo.
 - Poca consideración a la competencia.
 - Decisiones rígidas.
 - No tomar en cuenta los conflictos.
 - Cambios súbitos.

Teorías del enfoque externo

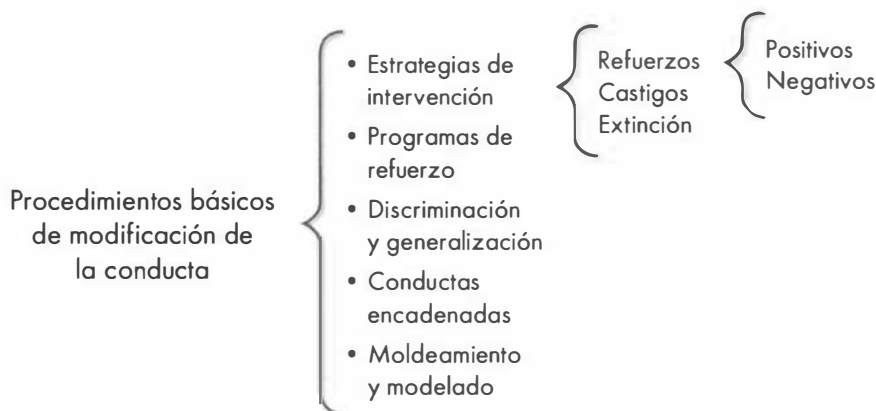
Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Mientras que en la teoría tradicional las causas de la conducta son hipotéticas, en la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Los principales creadores de esta escuela son Watson, Skinner, Luthans y Kreitner.

Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son los que se presentan en el cuadro sinóptico 5.1.

Se recomienda al lector interesado en este tema, estudiar el libro *Modificación de la conducta organizacional*, de Fred Luthans y Robert Kreitner, Trillas, México, 1979.

Cuadro sinóptico 5.1



Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

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

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

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- *Emisor*, en donde se origina la información.
- *Trasmisor*, a través del cual fluye la comunicación.
- *Receptor*, que recibe y debe entender la información.

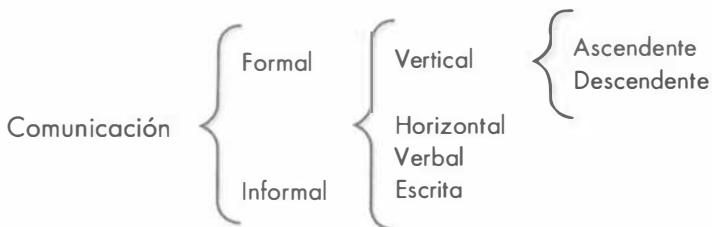
Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se menciona su clasificación más sencilla:

1. *Formal*. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
2. *Informal*. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etcétera. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. *Vertical*. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- B. *Horizontal*. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- C. *Verbal*. Se transmite oralmente.
- D. *Escrita*. Mediante material escrito o gráfico (cuadro sinóptico 5.2).

Cuadro sinóptico 5.2



Requisitos de la comunicación efectiva

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. *Claridad.* La comunicación debe ser clara, para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de trasmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
2. *Integridad.* La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. *Aprovechamiento de la organización informal.* La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. *Equilibrio.* Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. *Moderación.* La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
6. *Difusión.* Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. *Evaluación.* Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
Elementos:

- *Mando.* Ejercicio de la autoridad.
- *Delegación.* La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Tipos de autoridad:

1. *Formal*. Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
 - *Lineal*. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - *Funcional*. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. *Técnica o estaf*. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. *Personal*. Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es “hacer a través de otros”,

la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- a) Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b) A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- c) Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- d) Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos necesarios para delegar:

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etcétera.

2. Especificar claramente metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo debe mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Mando

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

A. La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores:

- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
- b) Transmitirla adecuadamente:
 - Por escrito.
 - Con claridad y precisión.
- c) Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
- d) Oportunidad. Elegir el momento y lugar más apropiados para transmitir la orden.

B. *Instrucciones*. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitir las son los instructivos y las circulares. Al emitir las, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

Reglas para el mejoramiento de la comunicación

La *American Management Association* se refiere a las siguientes reglas como los “diez mandamientos de la comunicación”³ y sugiere que deben aplicarse al comunicar y delegar autoridad:

1. Aclarar ideas antes de comunicar.
2. Determinar y evaluar el verdadero propósito de cada mensaje.
3. Considerar el ambiente organizacional e individual.
4. Planear las comunicaciones asesorándose con la opinión de otros miembros de la organización.
5. Tener cuidado al comunicar con las actitudes, sobretonos y el contenido básico del mensaje.
6. Aprovechar la oportunidad para emitir algo de valor o ayuda al receptor.
7. Seguir y evaluar la comunicación.
8. Oportunidad en cuanto a tiempo y lugar.
9. Apoyar la comunicación con las acciones propias del emisor.
10. Tratar no sólo de ser comprendido sino de comprender: escuchar con empatía.

Liderazgo-supervisión

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

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

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

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

³ Henry Sisk y Mario Sverdlik, *Administración y Gerencia de Empresas*, Southwestern Publishing Co., 1976.

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

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Existen distintos tipos de teorías gerenciales, una de las más importantes, relativas a la supervisión, es la que crearon Blake y Mouton

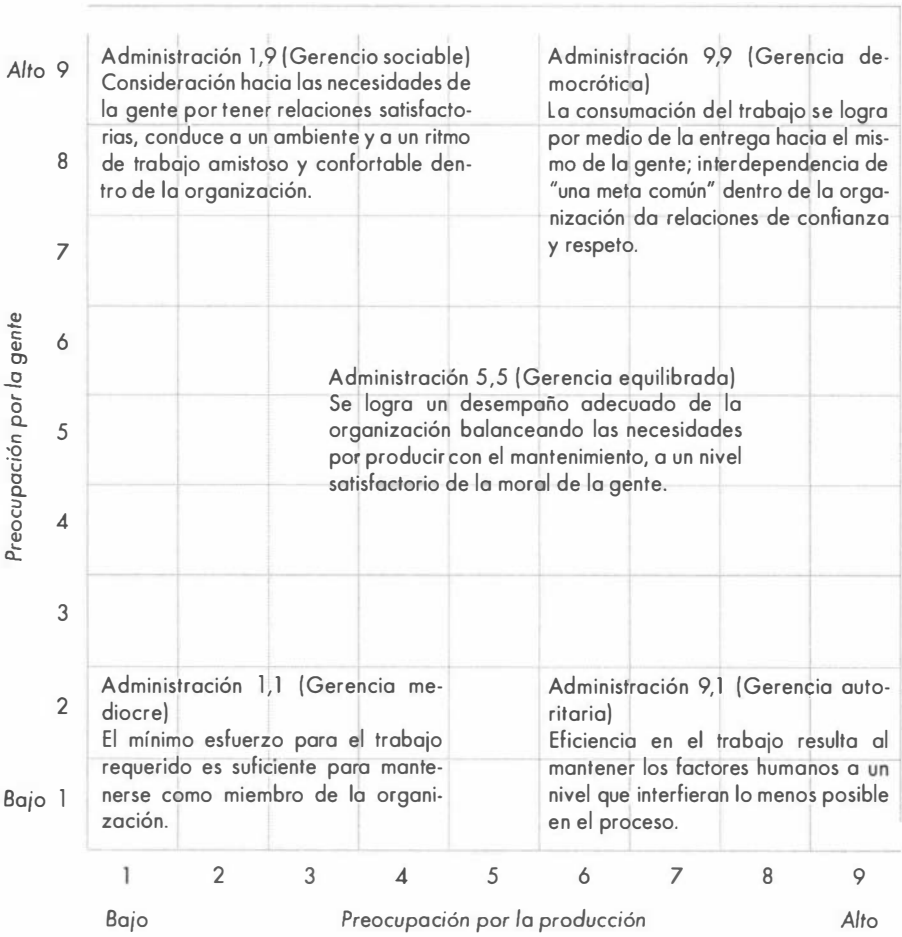
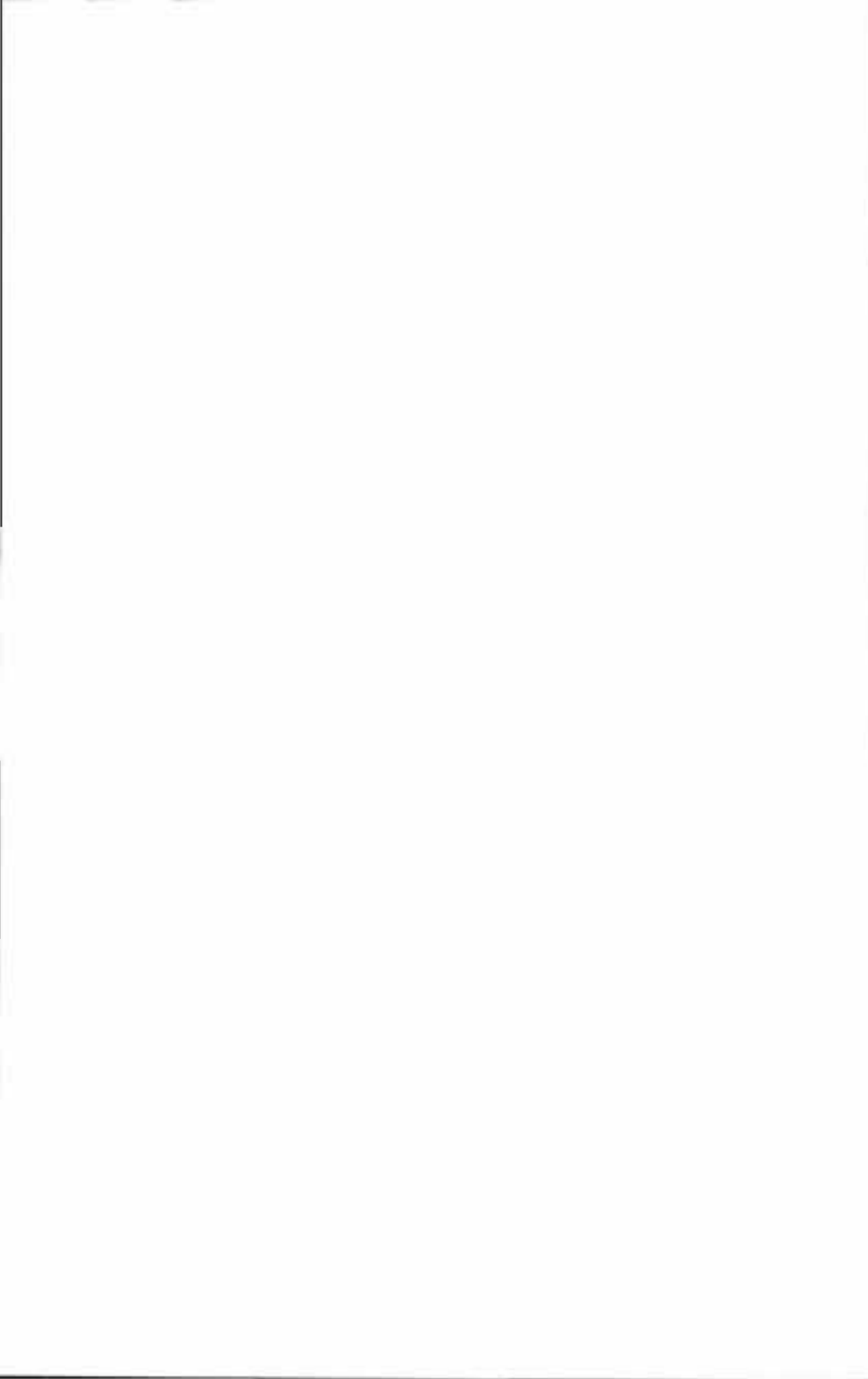


Figura 5.10

y que se refiere al *grid administrativo* (rejilla o tablero administrativo). Después de varios años de investigaciones, estos autores han concluido en que existen hasta 81 estilos de supervisión, pero que, básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Demuestran los estilos de gerencia en una gráfica, en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción, y el eje vertical, el interés hacia las personas (fig. 5.10).

Analizan los cinco tipos básicos de supervisión, sus ventajas y desventajas y concluyen que el mejor estilo de dirigir es el 9,9 o el de la administración en equipo, a través del cual se incrementa la productividad y la creatividad. Como este texto es a nivel introductorio, se recomienda ampliamente la lectura de la obra *El grid para la máxima eficiencia en supervisión*, a través de la cual el estudiante podrá conocer mejor las variables de la supervisión.



UNIDAD



Control

Objetivo general. Que el alumno aplique las etapas de control a la resolución de un caso.

Objetivos específicos. Al finalizar el estudio de esta unidad el lector será capaz de:

- Definir el concepto de control a partir de los cuatro elementos mencionados en el texto.
 - Argumentar algunas de las causas que fundamenten la importancia del control.
 - Explicar cada uno de los principios del control y aplicarlos a situaciones prácticas.
 - Explicar en qué consisten las etapas de control y elaborar una representación gráfica que los describa.
 - Describir y clasificar los distintos tipos de estándares.
 - Describir cada una de las cuatro etapas del proceso de control, mencionar ejemplos y aplicaciones de la misma.
 - Mencionar las características que deban reunir los controles.
 - Explicar en qué consisten los diversos tipos de control de acuerdo con la clasificación enunciada en el texto.
 - Explicar y aplicar a un caso práctico el control por áreas funcionales.
 - Aplicar las técnicas de control a una situación práctica.
-



Control

CONCEPTO

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera: la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando, incluso, para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

A fin de poder emitir una definición formal de este concepto, se revisarán algunas de las definiciones más aceptadas:

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Robert B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby. La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Elementos del concepto

Del estudio de las anteriores definiciones, es posible obtener sus elementos coincidentes:

1. *Relación con lo planeado.* El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación lo son también de control.
2. *Medición.* Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. *Detectar desviaciones.* Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. *Establecer medidas correctivas.* El objeto del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, se puede definir al control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

IMPORTANCIA

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

PRINCIPIOS

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

Equilibrio

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está

cumpliendo con la responsabilidad conferida, y si la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida (fig. 6.1).

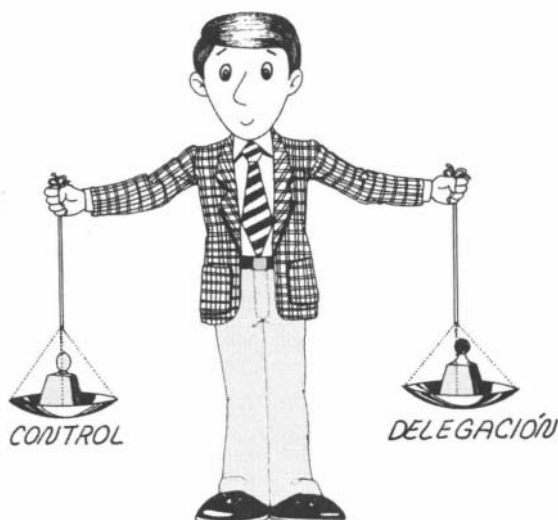


Figura 6.1

De los estándares¹

Se refiere a que el control existe en función de la identificación de los estándares. Ningún control será válido si no se fundamenta en un estándar a seguir. Por tanto, es imprescindible establecer modelos, medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para evaluar lo establecido anteriormente. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero (figura 6.2).

De la oportunidad

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posi-

¹ Del maestro José G. García Martínez.

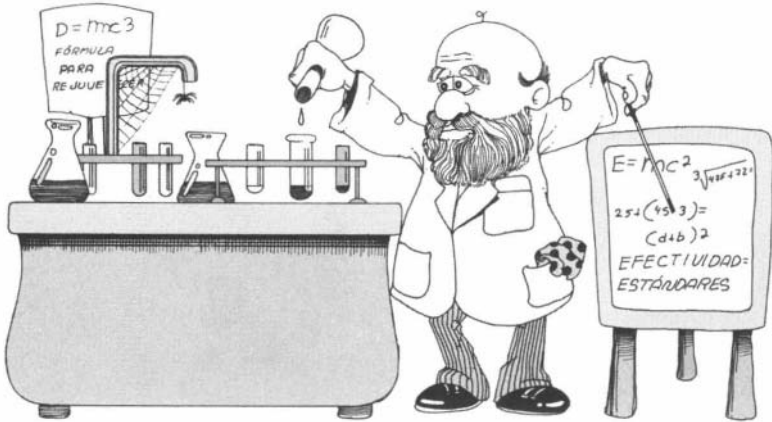


Figura 6.2

ble tomar medidas correctivas con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo (fig. 6.3).



Figura 6.3

De las desviaciones

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben analizarse detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medi-

das necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas (fig. 6.4).



Figura 6.4

Costeabilidad

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo debe implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación (fig. 6.5).

De excepción

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios (fig. 6.6).

De la función controlada

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el con-



Figura 6.5



Figura 6.6

trol no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal (fig. 6.7).



Figura 6.7

PROCESO DE CONTROL²

La secuencia de pasos necesarios para efectuar el control aparecen en la figura 6.8.



Figura 6.8

Antes de analizar cada pao del proceso de control es conveniente considerar lo siguiente:

- La función del administrador no solamente se concreta a la formulación de planes, sino también implementarlos y revisarlos de

²Del maestro José G. García Martínez.

manera constante para poder detectar a tiempo todas aquellas variaciones que son generadas por los cambios del medio. Para esta parte del control, es necesario recodar que la formulación de un plan se definió como los diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

- Desde la posición de control administrativo el diseño o esquema puede ser la tolerancia de 10 minutos para entrar al salón de clases (política), apagar el teléfono celular en el salón de clase (regla), vender 1000 unidades en mayo (objetivo), asignación de tiempo a las actividades (programa), los pasos a seguir para la reinscripción del siguiente semestre o para el requerimiento de materiales (procedimiento), colocar el hombre adecuado en el puesto adecuado (organigrama o descripción de puestos), la descripción gráfica de un procedimiento (diagrama de flujo), una forma, etcétera.
- Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Cuando usamos el control estamos ante una labor que implica verificar que los resultados estén de acuerdo con el plan (estándar). Se observa, en el último párrafo que plan y estándar es lo mismo. Un ejemplo sencillo nos ayudará a entenderlo mejor: el sastre o la costurera hacen una prenda de vestir de acuerdo con el modelo aceptado por el cliente. Si el traje o vestido están bien hechos quedarán satisfechos quienes los hacen y quienes los usan por estar de acuerdo, desde un principio, con el plan o estándar a seguir.

Sirvámonos del proceso administrativo para dar ejemplo de estándares en cada una de las etapas y que servirán para afirmar que lo determinado pasa a ser el modelo a controlar.

De la etapa de planeación tenemos los siguientes ejemplos:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Misión Objetivos Políticas Procedimientos Etcétera			

De la etapa de organización tenemos:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Misión Objetivos Políticas Procedimientos Etcétera	Organigrama Diagrama de flujo Descripción de puestos Etcétera		

De la etapa de dirección puede ser:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Misión Objetivos Políticas Procedimientos Etcétera	Organigrama Diagrama de flujo Descripción de puestos Etcétera	Reglamento de conducta Programas de incentivos Programas de capacitación Códigos de ética Etcétera	

Los estándares en la etapa de control son los mismos que anteriormente se han fijado y pasan a ser los modelos a controlar. Como ejemplos tenemos:

Planeación	Organización	Dirección	Control
Misión Objetivos Políticas Procedimientos Etcétera	Organigrama Diagrama de flujo Descripción de puestos Etcétera	Reglamento de conducta Programas de incentivos Programas de capacitación Códigos de ética Etcétera	Objetivo Organigrama Descripción de puestos Reglamentos de conducta Etcétera

Identificación del estándar

El administrador identifica el estándar que fue establecido y le va a servir como modelo de comparación para evaluarlo. La identificación de los estándares representa el estado de ejecución deseado en su aplicación.

Seleccionemos los siguientes ejemplos como identificación del estándar que previamente se estableció como diseño (plan):

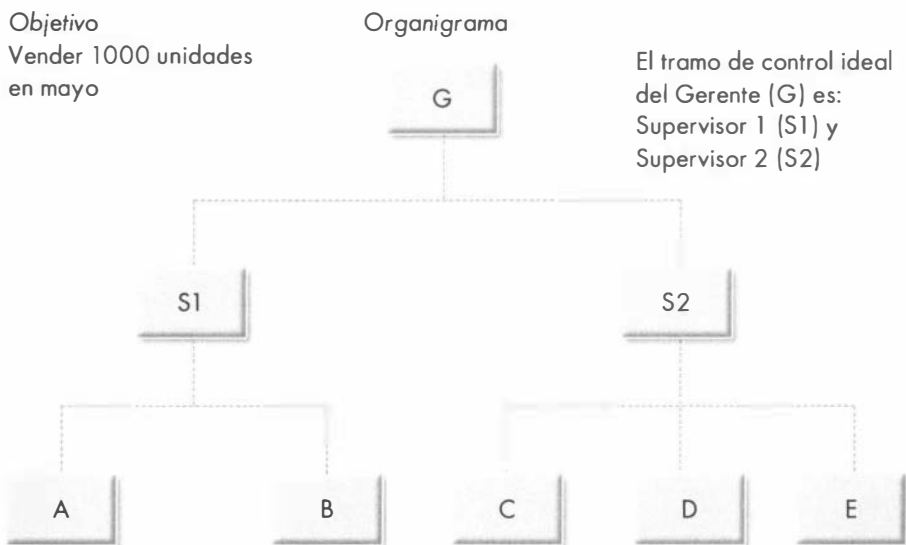


Figura 6.9

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben definirse de acuerdo con los estándares. Los modelos administrativos, de acuerdo con sus características propias, pueden ser cualitativos (si son susceptibles de medirse en unidades numéricas) o cualitativos (cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades).

Para llevar a cabo su función, se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control depende directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el desempeño que intenta medir), con unidades de medida apropiada, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Medición. Los resultados obtenidos de las ventas y del organigrama después de su desempeño son:

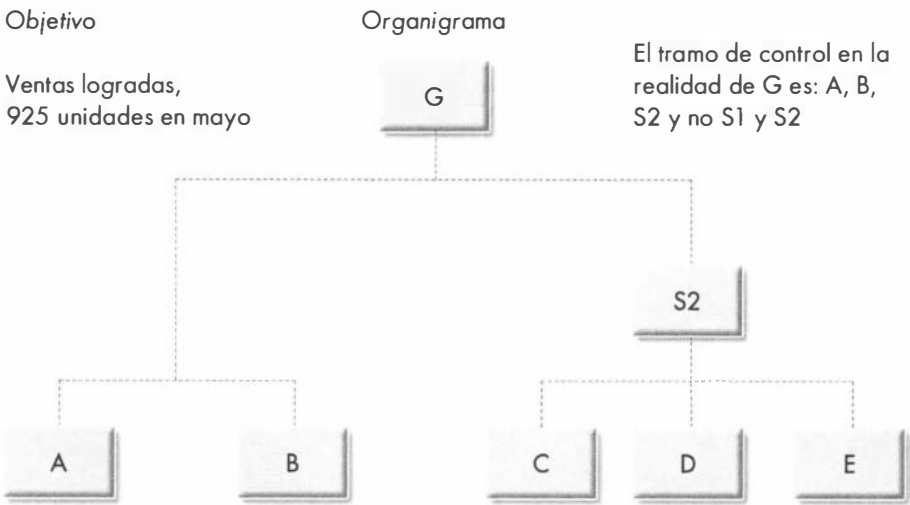


Figura 6.10

Comparación

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos. De los ejemplos tenemos la siguiente comparación:

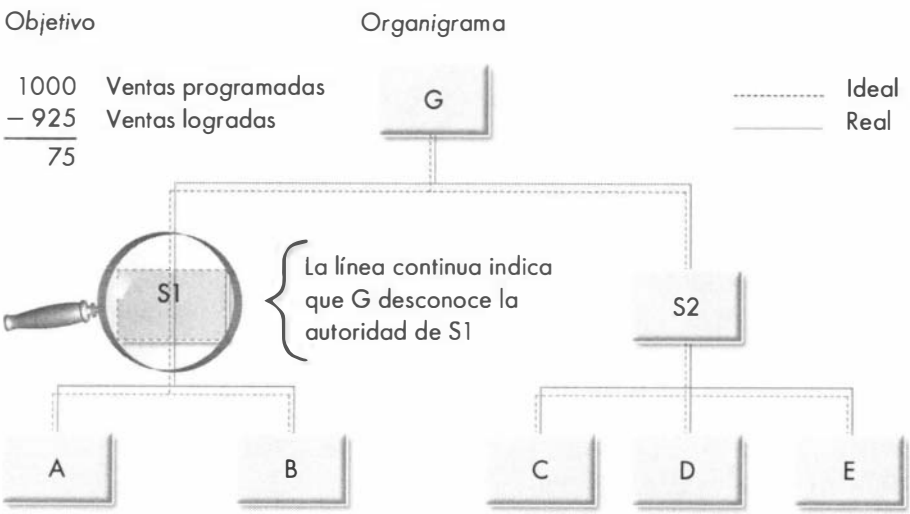


Figura 6.11

Detección de desviaciones

El resultado de la comparación da la determinación de las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deben reportarse inmediatamente.

Objetivo

Las desviaciones en las ventas es de menos 75 unidades

Organigrama

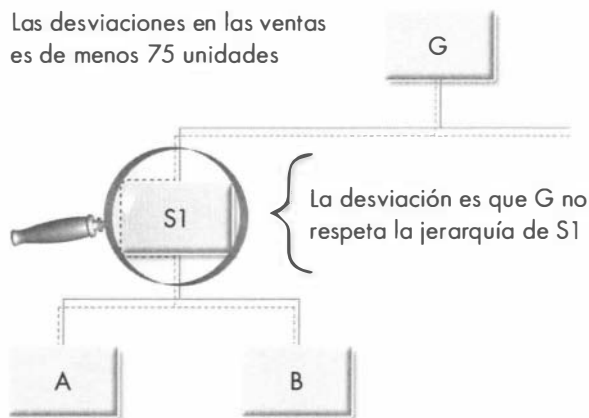


Figura 6.12

Corrección

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo. No obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Siguiendo con el ejemplo en la baja de las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, depende el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Implantación de un sistema de control

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

CARACTERÍSTICAS

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo.

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional

Un sistema de control debe ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una empresa pequeña necesita de un sistema de control distinto al de una grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas son diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; como ya se dijo, la función del control no puede suplir una organización precaria.

Oportunidad

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control es útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Accesibilidad

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

Ubicación estratégica

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción: enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- a) Cantidad.
- b) Tiempo.
- c) Costo.
- d) Calidad.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor *cantidad* se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor *tiempo* se controlan las fechas programadas; el *costo* es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la *calidad* se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. El cuadro 6.1 muestra algunos de los controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores del control.

Cuadro 6.1			
Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costos por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control inventarios			Calificación de méritos

Se puede lograr una comprensión más clara de la aplicación de los factores del control, a través del análisis del siguiente ejemplo: una de las funciones del departamento de compras de una empresa, consiste en atender la solicitud de material hecha por el departamento de producción. Se aplica el factor calidad al especificar las cualidades del material, haciendo referencia a las propiedades que debe reunir el material en aspectos tales como: composición, volumen, estructura, peso y otros datos técnicos; si ambos departamentos no verifican que se reúnan dichas especificaciones se originarán problemas. La cantidad solicitada debe servir como guía, puesto que estipula las unidades indispensables que se deben solicitar al proveedor con base en la programación de la producción; el tiempo es un factor importante que el departamento de compras debe considerar, ya que de la oportuna fecha de entrega dependerá el que la producción cumpla con sus objetivos. Por último, debe considerarse el factor costo comparando cotizaciones de precios de diversos proveedores y eligiendo la mejor.

Es importante indicar que existen funciones en las que no es necesario aplicar los cuatro factores, ya que esto depende del área controlada; verbigracia, el control de inventarios utilizará los dos factores siguientes: cantidad, en cuanto a las existencias de los artículos o de la materia prima que debe tener almacenada, y tiempo, en cuanto a la fecha necesaria para reponer el material. Los otros factores pasarán a segundo término de importancia.

EL CONTROL Y SU PERIODICIDAD

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- A. *Control preliminar.* Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- B. *Control concurrente.* Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.
- C. *Control posterior.* Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es administrar información para comparar los resultados obtenidos en relación con lo prestablecido.

CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Se estudian las más usuales.

Control de producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones: control de calidad, de inventarios, de la producción y de compras.

Control de calidad

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias. Éstas a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características.

Control de inventarios

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

Un buen sistema de control de inventarios permite:

- a) Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- b) Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- c) Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- d) Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.
- e) Reducir los costos en materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etcétera.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

Clases de inventarios:

1. *Materias primas.* Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
2. *Materiales en proceso.* Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
3. *Productos terminados.* Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
4. *Partes de la maquinaria y/o herramientas.* No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y reposición, cárdex de

entradas y salidas; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

Control de la producción

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir al departamento de ventas sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

En la planeación y en el control de producción se utilizan desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos, hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

Control de compras

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y la calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y de reorden.
- e) Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
- b) Adquirir materiales de baja calidad.
- c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

Control de mercadotecnia

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- b) Desarrollo de planes a corto y mediano plazos.
- c) Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- d) Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:
 - Planeación de producción.
 - Inventarios.
 - Compras.
 - Investigación y desarrollo.
 - Tráfico.
 - Innovaciones en planta y equipo.
 - Finanzas: expansiones, fusiones, etcétera.
 - Determinación de las necesidades de efectivo.
 - Necesidades de planta y de recursos humanos.

Control de ventas

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de reali-

zación sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

Control de finanzas

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas: control presupuestal, control contable, costos, auditoría.

Control presupuestal

Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo, son también control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestado debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etcétera.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.

- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

Control contable

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

Costos

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos

que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

Auditoría

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.²
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y que su aplicación sea consistente.³

Como se puede inferir, la auditoría es el “control” aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

Control de recursos humanos

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento. Se lleva a cabo básicamente a través de la *auditoría de recursos humanos*.

Auditoría de recursos humanos

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección

² Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., *Normas y procedimientos de Auditoría*, 7a. ed., Litográfica Procar, México, 1973.

³ *Op. cit.*

de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos, mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, las experiencias, las características y los conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

Evaluación de la actuación

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como rotación ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven, a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose así conflictos y apreciaciones subjetivas.

Evaluación de reclutamiento y de selección

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

Evaluación de capacitación y desarrollo

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad en relación con los cursos de capacitación.

Evaluación de la motivación

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal. Se realiza a través de:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios

Responde a la pregunta “¿son los salarios de la empresa equitativos y justos?”. Algunas de las medidas más usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, servicios y prestaciones

La medida de la efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.

- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cuál departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variarán de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

TÉCNICAS DE CONTROL (CONTROLES)

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

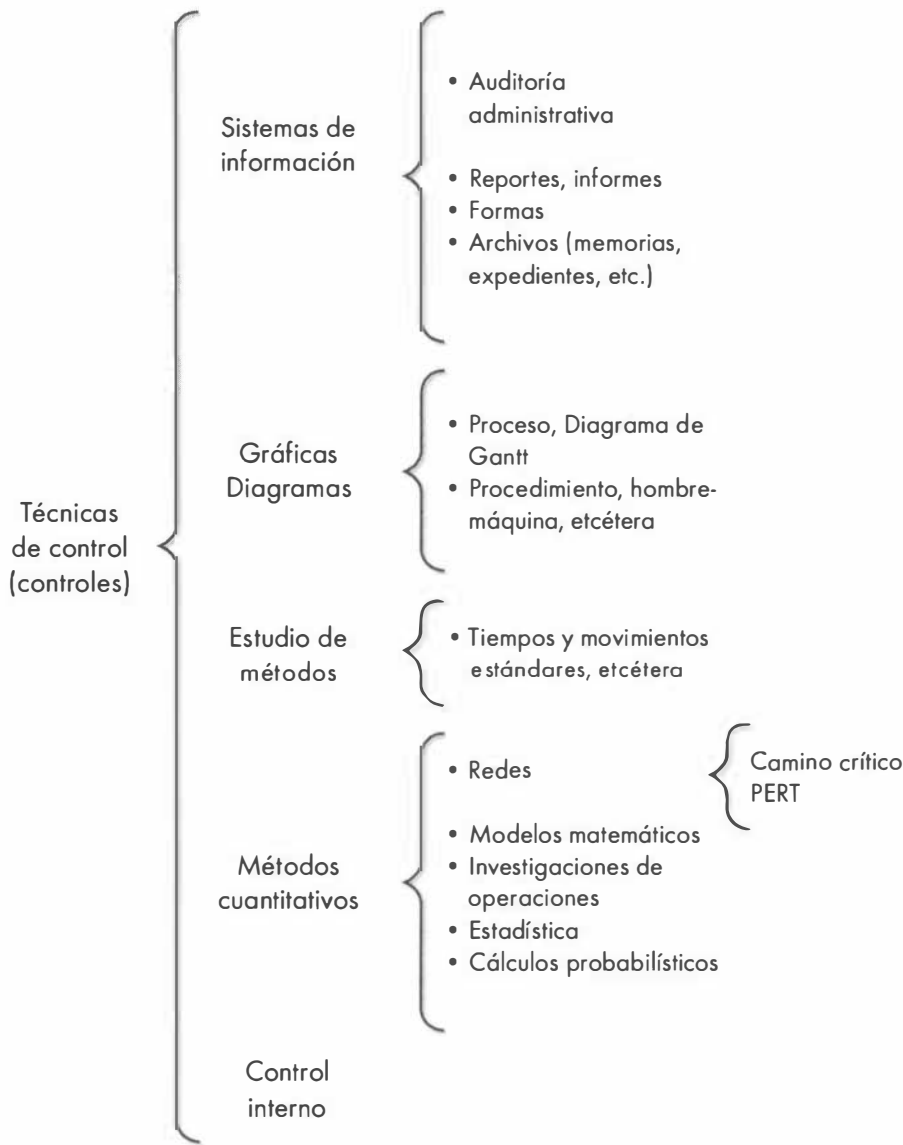
Tal y como se enunció, muchas de las técnicas de planeación son, a su vez, de control y en esencia, los controles no son más que *sistemas de información*. El cuadro sinóptico 6.1 muestra las técnicas de control más usuales.

Debido a que es virtualmente imposible estudiar cada una de las técnicas en este texto, se mencionan de manera informativa las más relacionadas con la administración. Es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondiente, cada una de estas técnicas.

Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivo, formas, reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

Cuadro sinóptico 6.1



Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- a) Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- b) Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes. El cuadro 6.2 muestra una clasificación de los principales reportes que pueden utilizarse en una empresa.

En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta las consideraciones siguientes:

1. *Unidad del tema.* Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
2. *Concentración sobre las excepciones.* Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes.
3. *Claridad y concisión.* Los informes más largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.
4. *Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales.* De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información.
5. *Equilibrio entre la uniformidad y la variedad.* La empresa debe contar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
6. *Frecuencia de los reportes.* El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
7. *Evaluación de la información.* Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa, oportuna, y si se justifica su costo.

Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde la tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad.

Cuadro 6.2. Clasificación de los informes para la gerencia.**Informes de las operaciones:*

Informes de control. Usados para el control directo de las operaciones.

Informes de control corrientes. Para señalar las desviaciones de la realización planeada según ocurra, de manera que pueda actuarse con prontitud para detener las pérdidas.

Resumen de informes de control. Para resumir las desviaciones de la realización planeada durante un periodo (usualmente un mes), como una comprobación de los informes de control corriente y como una indicación de la efectividad global de la realización de ejecutivos responsables.

Reportes de información. Utilizados para planeación y determinación de normas.

Informes de tendencias. Basados en comparaciones verticales de los resultados de la misma actividad o grupo de actividades durante un periodo de meses o de años.

Informes analíticos. Basados en comparaciones horizontales o de sección transversal de los resultados durante un periodo dado de actividades diferentes o de actividades similares, o en comparaciones de los resultados reales con alguna norma formal o informal, estándar u objetiva.

Informes sobre la apreciación de renglones:

Informes de actividad individual. Coincidiendo el renglón y la responsabilidad.

Informes de actividad conjunta. Renglones bajo responsabilidad conjunta.

Informes estáticos. Limitados a un análisis de la fortaleza financiera y de la estructura con la fecha dada.

Informes dinámicos:

Informes de control financiero. Miden la condición financiera real contra la condición planeada (presupuestada).

Mediciones de la efectividad del uso de fondos. Basadas en la relación entre las inversiones y distintas clases de activo y el uso que se haga de ellos.

Informes de cambios y de condición financiera. Resumen y analizan cambios en la condición financiera durante un periodo dado.

* FUENTE: Contraloría Práctica, Anderson y Schmidt.

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones.

Control interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización. Sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura.
- b) La protección de los activos de la empresa.
- c) La promoción de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, como ya se dijo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etcétera.



UNIDAD



Evolución de la teoría
administrativa

Objetivo general. Que el alumno adquiriera un juicio crítico al aplicar la administración a cualquier grupo social.

Objetivos específicos. Al final del proceso de aprendizaje, el alumno será capaz de:

- Mencionar las causas que fundamentan la importancia del estudio de las corrientes administrativas.
 - Explicar en qué consisten cada una de las escuelas administrativas estudiadas en el texto.
 - Enumerar las características inherentes a cada una de dichas escuelas.
 - Identificar las principales escuelas.
 - Explicar las aportaciones de cada escuela.
 - Emitir un juicio crítico acerca de la situación actual de la administración.
 - Describir la situación de la aplicación de la teoría administrativa en México y argumentar qué tipo de enfoque administrativo se puede implantar en la empresa mexicana.
 - Explicar de acuerdo con su criterio el futuro de la administración.
-

Evolución de la teoría administrativa



El estudio de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar árido, teórico, meramente histórico y hasta innecesario.

Sin embargo, la comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta desde su aparición como disciplina. Son estos conocimientos el único camino para lograr la visión integral y el criterio ecléctico y flexible que todo administrador requiere.

ESCUELAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración. Algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como éste existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado que a la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de carácter universal. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y aplicación del proceso administrativo.

Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick Winslow Taylor, los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt, quienes a principios del siglo XX, en Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica.

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente

aborda aspectos como estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.

A esta corriente se le llama *administración científica* por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Sin embargo, algunos autores consideran que es un error llamar ciencia a una serie de principios que carecen de bases fisiológicas y psicológicas, argumentando que en esencia, este método no es más que un sistema perfeccionado para aumentar al máximo el rendimiento de la mano de obra a través de la utilización más estricta de los tiempos. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico en lugar de al bienestar físico y mental del trabajador.

Las reacciones que provocó el taylorismo, al implementarse en las industrias estadounidense y europea, fueron en ocasiones violentas. Así, los franceses de la Confederación General de Trabajo acusaron al taylorismo de ser “una organización del *surmenage*”.¹ La influencia tecnicista de Taylor aún existe en algunos sistemas de organización, sus teorías han sido puestas a prueba con diversos resultados en las empresas desde hace algunas décadas. La contribución fundamental de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. Su línea de pensamiento puede utilizarse junto con otras teorías administrativas.

Se analizarán las principales aportaciones de los autores representativos de esta escuela:

Charles Babbage (1792-1871). Uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna. Dedicó gran tiempo al desarrollo de una máquina calculadora a la que llamó *máquina diferencial* que fue precursora de la actual computadora electrónica. Anticipó muchas teorías de Taylor. Captó los inconvenientes del estudio de tiempos. Su mayor aportación fue la división por oficios, al utilizar artesanos especializados en productos completos. Postuló las ventajas de la división del trabajo:

1. Menor tiempo en aprendizaje.
2. Mayor habilidad por la frecuente repetición de los mismos procesos.

¹ *Surmenage*: Término que se refiere a la fatiga ocasionada por el trabajo excesivo.

3. Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.
4. Adecuación del hombre en el puesto.

Capitán Henry Metcalf (1847-1917). Establecía la propuesta de que hay una *ciencia de la administración* basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos. Indicaba, además, que esos principios pueden determinarse registrando observaciones y experiencias y comparándolas. Finalmente, describió un sistema precursor para el control de costos y materiales; el cual era sencillo dado que proporcionaba una corriente continua de información y distribuía la responsabilidad con precisión. Para él la administración de arsenales y otros talleres era un arte que descansaba en la aplicación de determinados principios que, conjuntamente, constituían la ciencia de la administración.

Henry Robinson Towne (1844-1924). Towne fue el mediador para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos. Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus intentos por mejorar los sistemas de jornal por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencia entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de la ASME, presentando así los datos sobre los que podía basarse una ciencia administrativa.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuentemente se le llama "el padre de la administración científica". Nació en German Town, estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media. En 1870 ingresó como mecánico a un taller, rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y, por lo mismo, consiguió ser jefe de mecánicos. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtiene una producción estándar se le paga una primera tarifa, independientemente de su salario normal. Si este mismo trabajador rebasa el estándar se le remunera con la segunda tarifa y ésta es mucho mayor que la primera.

En 1911 publicó el libro *Principles of Scientific Management* en donde trata de demostrar las grandes pérdidas que una empresa tiene

frecuentemente en material y en tiempo, por falta de una adecuada administración. Asimismo, demuestra que la administración es una ciencia que está basada en reglas, leyes y principios bien definidos.

Postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una “revolución mental” tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

- a) En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit (ganancias de la empresa) deben unirse para aumentarlo.
- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- c) Los incentivos promueven el interés y la productividad del trabajador.
- d) La estandarización de los métodos y las condiciones de trabajo son indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares).
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor de las del trabajador.

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

Henry Lawrence Gantt (1861-1919). Originario del sur de Maryland, Estados Unidos, obtuvo título de ingeniero. Conoció a Taylor en 1887 en la Midvale Steel Co. y a partir de esa fecha se convirtió en su fiel discípulo y colaborador. Sin embargo, Gantt prestó más atención a crear un ambiente que le permitiera obtener más cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros al que llamó *primas y tareas de Gantt*.

Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente. Su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales, en la actualidad llevan su nombre.

A través de tales gráficas se determinan los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa mediante barras.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924). También fue discípulo, y un eficaz continuador de los estudios de Taylor. Después de concluir la preparatoria, Gilbreth se decidió a trabajar en la construcción y se inició como aprendiz de albañil. Fue precisamente en esta actividad donde implantó un método para efectuar el menor número de movimientos en el menor tiempo posible.

Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos. Él llamó a estos elementos *Therbligs*, denominación que utilizó por inversión de su apellido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color. Estos elementos eran:

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

Gilbreth define estos estudios como “el estudio de los movimientos en el arte o ciencia de suprimir el desperdicio de las fuerzas que implican los movimientos inútiles, ineficaces o mal combinados”. Su objeto es descubrir o implantar sistemas de trabajo en los que queden reducidos dichos movimientos a su mínima expresión.

Desarrolló también un esquema de proceso mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial. Este diagrama facilita la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones, mismas que se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas, en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

Es una práctica generalizada entre muchos gerentes, sobre todo en la empresa mexicana, en ocasiones se logran resultados favorables, sobre todo cuando la empresa es manejada por administradores “natos” o de gran experiencia y/o cuando se trata de productos o servicios de gran demanda.

Aun así, no se obtienen los mismos resultados que se lograrían utilizando la técnica administrativa.

Se administra sobre causas, corrigiendo errores. Los principios son empíricos y no se realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros.

La principal desventaja de la escuela empírica es que los resultados que se obtienen, en ocasiones, son mediocres, ya que lo que es conveniente para una empresa no siempre lo es para otra, y la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa. Además, se permanece al margen de todos los avances de la administración y de los de las ciencias auxiliares de la misma.

Un ejemplo claro de este enfoque se encuentra en el libro de Ernest Dale *Los grandes organizadores*, en donde analiza la gestión administrativa en grandes transnacionales tales como la General Motors, National Steel y la Westinghouse Corporation.

Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables. Un sindicalista llamó sarcásticamente a esta teoría: “escuela de las vacas contentas”.

Escuela del comportamiento humano

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como la *escuela de las relaciones humanas*, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años veinte, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador.

En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones, para ese entonces, sorprendentes:

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etcétera.

Por otra parte, la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

La anterior concepción ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos y respete más la dignidad del hombre. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, especialmente la psicología. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etcétera.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.

A continuación se presentan datos de los dos autores más sobresalientes que pertenecen a esta escuela:

Robert Owen (1771-1858). Es el precursor y el primer escritor formal en el campo de la gerencia. Era gerente de un establecimiento textil en Escocia y se refirió a los trabajadores como “máquinas vitales” y comparó su importancia y naturaleza con la de las “máquinas inanimadas” de la fábrica.

Owen afirmó que generalmente se entendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que éste se pagaba a sí mismo; pero postuló que si a las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debiera proporcionársele también a las “máquinas vitales”. Instó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo.

Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían devueltos con creces.

George Elton Mayo (1880-1949). Psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía, lógica y ética en Australia. En 1922 emigró a Estados Unidos, donde de inmediato entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Con su teoría, a la que se llama “del descubrimiento del hombre”, resultado del experimento en las plantas que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aun en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Escuela del sistema social

Íntimamente ligada con la escuela de las relaciones humanas, su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organi-

zación informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. Trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra la organización empresarial con el sistema social. Esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza a la empresa a través de sus diferentes relaciones.

A partir de la interrelación entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización y entre la organización y el sistema social global, propone una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa como consecuencia del proceso de dirección; todo ello a través de una orientación sociológica.

Por medio del método experimental de Durkheim y Watson se intenta construir una sociedad científicamente organizada y una ciencia de la dirección de personal en la que la administración incluiría las relaciones entre:

- a) La organización.
- b) Los ambientes externos e internos.
- c) Las fuerzas que producen los cambios y ajustes.

Uno de sus postulados básicos es que las decisiones deben estar de acuerdo con lo que se denomina equilibrio entre los intereses del grupo, de tal manera que una empresa progresará más si reconoce las demandas de la sociedad en que opera; esta corriente tiene el inconveniente de proponer una concepción sociológica de la administración. Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto importante de las organizaciones. Sus principales representantes son Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver Sheldon y Chris Argyris, cuyos datos esenciales se proporcionan a continuación:

Max Weber (1864-1920). Realizó interesantes estudios acerca de la función de las oficinas de gobierno en Alemania y, en general, de las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia.

Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

Oliver Sheldon (1894-1951). Sheldon se refirió a organización, dirección y control de la administración dentro de la industria, enfocándose muy especialmente al área de producción.

Por otra parte, Oliver Sheldon contribuyó con estudios acerca del enfoque de sistemas, estilos de dirección general y psicología industrial.

Chester Barnard (1886-1961). Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la Escuela de Administración de Harvard que participó en los estudios de Hawthorne.

Explicó el rol de la organización informal y cómo suple los canales de comunicación de la organización formal y ayuda a mantener los sentimientos individuales de autorrespeto e integridad personal.

Postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contempló la organización como un sistema social y concluyó que la persistencia de ese sistema depende de su efectividad para lograr los objetivos colectivos y de su eficacia para satisfacer las metas individuales.

Sus estudios acerca de la toma de decisiones y la explicación de factores no económicos que influyen en aquéllas, sentaron la base para los trabajos que Simon y otros autores desarrollaron posteriormente acerca de la teoría de las decisiones.

Escuela de administración de sistemas

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales. El funcionamiento de la administración de sistemas está ayudado por el uso de la computadora: a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Asimismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático, para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de

la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque son Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.

Escuela de la teoría de las decisiones

Se le llama también *escuela racional*, postula que el hombre no es manipulable, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc., influyen grandemente en la conducta y productividad del hombre. De ahí la importancia de desarrollar modelos experimentales que permitan simular la conducta potencial del ser humano ante diversas situaciones, ya que el proceso de decidir es la esencia de la administración.

Considera a la empresa como unidad que toma decisiones, este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres.

De gran valía para el desarrollo de la administración ha sido esta escuela, ya que el proceso decisional es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman y Hutchinson, son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

Escuela de la medición cuantitativa

Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación es básica en el proceso decisional.

En los primeros años se utilizó básicamente la investigación de operaciones; tiene gran importancia en el campo de la administración ya que fomenta el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones efectivas. Proporciona poderosas herramientas en la solución de problemas complejos. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración tales

como inventarios, control de producción, prefactibilidad y otros, más que a problemas de comportamiento humano. A. Kauffman, Norbert Wiener, Irwin D. J. Bross, han hecho grandes aportaciones en este campo.

Neohumano-relacionismo

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

Por considerarla como una de las corrientes más novedosas en el campo de la administración, se estudiará con mayor detalle la administración por objetivos, cuyo principal representante es Douglas McGregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización.

Postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud del trabajador y la multitud de problemas que origina en la empresa, surge la administración por objetivos. La cual trata de hacer desaparecer los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructuras refleja suposiciones como éstas:²

² Douglas McGregor, *El aspecto humano de la empresa*, Diana, México, 1970.

1. El ser humano es por naturaleza indolente, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo, las personas tienen que ser “dirigidas”, “controladas”, “obligadas a trabajar” y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
3. El hombre prefiere ser dirigido le disgusta la responsabilidad y es poco ambicioso.

La administración por objetivos se basa en conceptos más reales sobre la naturaleza humana y presupone que:

1. Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes en las empresas.
2. La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano. Es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
3. La labor esencial de la administración es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos a las metas de la empresa.

En otras palabras, la administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Todavía es difícil que este sistema se aplique en nuestro medio; el profesional debe recordar la esencia de estos principios, propugnar por llevarlos a la práctica y tratar de lograr un enfoque más humano de la administración en la empresa, ya que sólo así se podrán lograr realmente los objetivos de la empresa y de la comunidad.

Escuela ecléctica, universal o del proceso administrativo

No es por ser la más moderna que se menciona al final, ya que reúne autores de todas las épocas, sino porque representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación

del proceso administrativo. Múltiples son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar por orden cronológico a Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro, entre los más destacados. Se estudiarán las aportaciones de los más antiguos, ya que los últimos son por demás conocidos y es obligación del profesional en administración conocer sus textos:

Henry Fayol (1841-1925). Considerado al igual que Taylor como uno de los iniciadores de la administración. Nació en Constantinopla y obtuvo el título de ingeniero de minas en Francia. Publicó sus observaciones acerca de los principios generales de administración en 1916.

Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, según él, deberían realizarse en cualquier organización de la siguiente forma:

- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Seguridad
- Contabilidad
- Gerencia

Además determinó las funciones de planeación, organización y control como partes o etapas de la administración; postuló que la importancia de la habilidad del gerente se acentúa en las relaciones con la cadena de mando.

Estableció 14 principios de administración que, aun hoy, fundamentan la aplicación del proceso administrativo.

1. División del trabajo
2. Autoridad-responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena escalar (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad

12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Solidaridad (espíritu de cuerpo)

Mary Parker Follet (1868-1933). Nacida en Boston, fue trabajadora social y como tal su enfoque de la administración lo dirigió hacia la conducta humana. Asimismo, señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la *coordinación*. Postuló tres factores para que ésta fuera más eficaz:

- a) El contacto directo entre las personas interesadas.
- b) El comenzar, desde el primer momento la planificación y la adopción de directrices políticas.
- c) La continuidad del proceso.

Corrientes actuales en la administración

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar un criterio propio.

Por tal razón, además de ser de vital trascendencia, recomendamos al lector interesado el estudio de tres corrientes básicas: la administración japonesa, difundida principalmente por Shigeru Kobayashi en el libro *Administración creativa* y por William Ouchi en *La teoría Z*; la administración en el bloque socialista, con la autogestión y el desarrollo organizacional que es el último enfoque administrativo generado en Estados Unidos.

Calidad total. El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en empresas de Occidente.

Aunque el control estadístico del proceso fue una aportación del doctor Edwards Deming, es indudable que la filosofía de calidad total surge y se desarrolla en Japón. El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés, ya que el sentido del honor, la lealtad y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos que conforman la sociedad. Por otra parte, el siste-

ma económico provee estructuras educativas que tienen una estrecha interrelación con el sector privado, lo cual a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales como se verá más adelante.

A raíz de los impresionantes avances en la productividad de las empresas japonesas, los países de Occidente se interesaron por conocer y aplicar la cultura y las características de dichas organizaciones, con el fin de hacer eficientes los procesos y de esta manera lograr una mayor competitividad. La cultura de calidad total se extendió a nivel mundial.

Con el proceso de establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional como el ISO 9000, los enfoques de calidad total resultan imprescindibles para el administrador, empresario o ejecutivo, por lo que esta filosofía se describirá brevemente en esta unidad. Tres son los autores más representativos de la calidad total: Ishikawa, Deming y Crosby.

Desarrollo organizacional. Uno de los enfoques más recientes de la administración es el desarrollo organizacional (DO), que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad. Dado que el campo del DO es incipiente y continuamente se incorporan nuevos métodos, en este texto intentaremos presentar los aspectos más sobresalientes de esta teoría. Si se quiere obtener una información más completa se recomienda al lector interesado acudir a la lectura de los autores más representativos.

El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. En la actualidad se están produciendo cambios extraordinarios en la sociedad, por lo que es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales actuales.
2. La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
3. Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación se mencionan los conceptos de DO de dos de los autores más prestigiosos en la materia.

Warren Bennis lo define como:

Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de

tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Richard Beckhard opina que:

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Algunas de las características básicas del DO son:

1. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
2. Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer:
 - a) problemas de crecimiento, destino, identidad y revitalización,
 - b) problemas de satisfacción y desarrollo humano,
 - c) problemas de eficiencia organizacional.
3. Se basa en una estrategia que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
4. Los agentes de cambio³ son en su mayoría extraños al sistema cliente.⁴
5. El DO implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones basados en la filosofía del DO, como son:
 - a) Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - b) Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.

³Profesionales altamente preparados en ciencias del comportamiento y encargados de implantar el desarrollo organizacional en las empresas.

⁴Desde el punto de vista del consultor externo se refiere al grupo u organización al cual presta sus servicios.

- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos a fin de reducir las tensiones.
- d) Desarrollo de una “administración por equipos” más eficaz, o sea, de la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más eficiencia.
- e) Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En lugar de los usuales métodos burocráticos que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

La implantación de la estrategia del DO parte de la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (que utilizan la estrategia del cambio). El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos.

Según Bennis, las características de los sistemas mecánicos en relación con los sistemas orgánicos son los que se muestran en el cuadro 7.1.

La creación e implantación de un buen programa de DO en una empresa es bastante difícil, ya que se requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto al de la administración tradicional. Un adecuado programa de DO debe reunir las siguientes características:

1. Es un programa planeado que involucra todo el sistema.
2. Está relacionado con el propósito de la organización.
3. Los resultados se contemplan a largo plazo.
4. Las actividades se orientan hacia la acción.
5. La dirección está enterada y comprometida en el programa.
6. Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
7. Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
8. Se trabaja principalmente con grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo. La implantación de un programa de DO es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazos incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Cuadro 7.1

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Sólo se da importancia a lo individual.	Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos con otros.
Relaciones de autoridad-obediencia.	Confianza mutua.
Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.	Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.	Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades.
Centralización de la toma de decisiones.	Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad.	Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Las metas de un programa de DO son:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse.
2. Lograr una óptima efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales.
3. Lograr colaboración y competencia sana entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se maneje.
5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones a partir de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.
6. Crear un clima abierto a la solución de problemas.

El programa de DO se logra a través de las siguientes etapas:

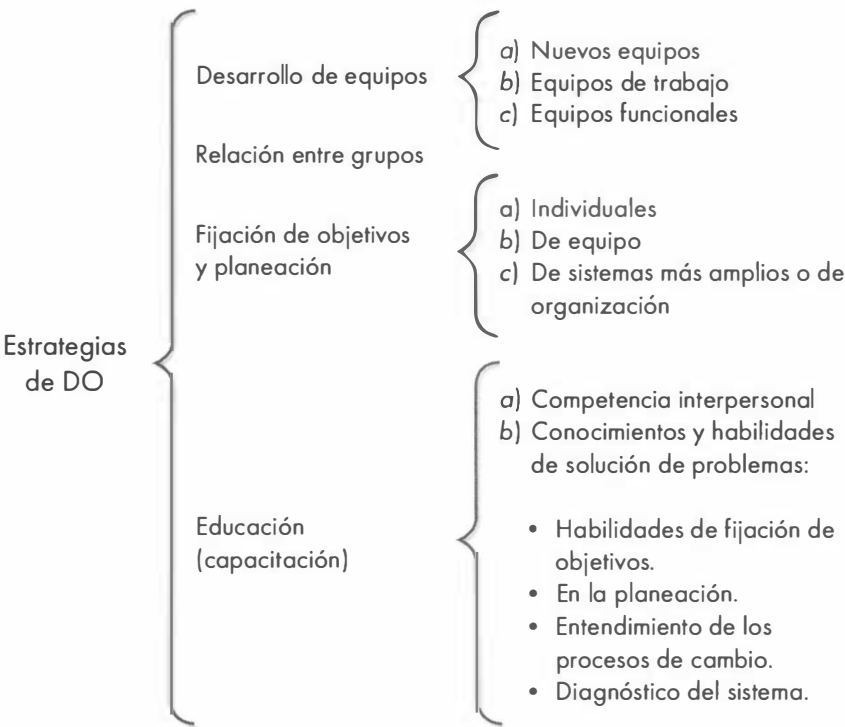
1. *Diagnóstico*. El diagnóstico es la primera etapa del DO, en ella el agente de cambio junto con el grupo describen, sin evaluar,

la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales, o sea, lo que conforma la cultura organizacional: “cómo” trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

2. *Planeación de la estrategia.* Una vez definido el problema, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.

Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización. Dos de las estrategias o enfoques más completos son el *grid* gerencial y la administración por objetivos, que se explican someramente en este texto. Otras estrategias más específicas del DO se muestran en el cuadro sinóptico 7.1.

Cuadro sinóptico 7.1



3. *Educación.* Comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos mediante la aplicación de las estrategias; implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicho.
4. *Consultoría y entrenamiento.* Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación: el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
5. *Evaluación.* Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados.

Administración japonesa (teoría Z). Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimiento de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas.

William G. Ouchi, en su libro titulado *Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, narra los estudios y las experiencias realizados en las empresas japonesas. En él describe cómo el progreso económico y social de estas firmas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que llama teoría Z.

La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado de la concepción que sobre sus subordinados tienen los gerentes en Japón. Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

- a) *La confianza:* lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- b) *La sutileza:* el jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quién y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.
- c) *La intimidad:* el trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo.

Estos fundamentos, aunque parezcan demasiado utópicos, son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japón. Asimismo,

propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

Las características de la teoría Z son típicas en un modelo de empresa japonesa. Ouchi las contrasta con las empresas estadounidenses:

Cuadro 7.2	
Organizaciones japonesas	Organizaciones estadounidenses
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

El trabajador japonés al tener un empleo de por vida, tiene seguridad de su trabajo. Esta permanencia hace que conozca una diversidad de los puestos de su firma. Mientras en la empresa estadounidense el empleo a corto plazo crea inseguridad, incertidumbre e histerismo. Esto produce, por tanto, un alto índice de rotación, lo cual origina que el personal no capte los aspectos primordiales de su empresa.

Permanecer durante largo tiempo en la empresa japonesa permite desarrollar carreras no especializadas, lo que se traduce en que el trabajador se convierta en un experto en el conocimiento de cada función de la empresa y adquiera una perspectiva amplia respecto de lo que es la organización y la cooperación con los demás. Así, todos los departamentos contarán con alguien que conozca al personal y todos los problemas y proyectos de cualquier otra área de la empresa.

Compárese la trayectoria típica de una organización occidental, en donde el trabajador invierte su vida en un área específica y sólo logrará ascender en esa área. La especialización tiende a establecer sus objetivos solamente en su función específica e ignora los objetivos de la empresa en general. Esto trae como consecuencia el desconocimiento de los problemas del resto de la empresa, lo que imposibilita colaborar con otros especialistas de la misma organización.

En Occidente se hace carrera en varias empresas pero dentro de una misma especialidad. Mientras que los japoneses la hacen en diversas especialidades o puestos, pero dentro de una misma organización.

Una empresa japonesa que ofrece empleo de por vida crea en el trabajador un sentimiento de lealtad hacia su trabajo, lo que permite que se esfuerce por comportarse en una forma justa y responsable frente a sus compañeros, y por ende a la misma empresa. La organización estadounidense se distingue por la falta de integración profunda entre los trabajadores, lo que determina que los esfuerzos no tengan cohesión alguna. De esta manera las herramientas de control se vuelven formales y explícitas, originando que se pierda por parte de los trabajadores las consecuencias positivas que tiene la vida cooperativa.

La característica más conocida de la teoría Z es tal vez la importancia que se da a la participación del personal en la toma de decisiones. En Japón, cuando se requiere una resolución trascendental, todos los que están involucrados intervienen en el proceso de la toma de decisiones. Al no contar con una responsabilidad individual en un área particular, un grupo de individuos de diferentes áreas se incorporan para asumir una responsabilidad conjunta. Al igual que las otras características de la administración japonesa, la participación en la toma de decisiones, en conjunto, determina confianza y seguridad que se desarrollan en un ambiente de intimidad.

Lo normal de una empresa estadounidense es que las decisiones sean tomadas por los altos niveles, y aún más, se considera que éstos asumen la responsabilidad. Muchos ejecutivos objetan que el sistema colectivo de toma de decisiones es contraproducente para la empresa. Consideran que su participación debe ser únicamente en los objetivos tácticos que corresponden al departamento al que están asignados. En esta forma, existe una serie de individuos y departamentos que poseen diversos objetivos, lo que implica una actitud de desconfianza.

El interés holista de la organización japonesa se basa en la inclusión total del personal en la toma de decisiones, sin considerar nivel jerárquico e independientemente de las actividades vinculadas con su trabajo. Esto permite que los miembros del grupo intercambien papeles y alteren sus relaciones tanto de trabajo como familiares, para dar lugar

Cuadro 7.3. Distintos fundamentos y técnicas de administración.

	Administración científica	Administración empírica	Escuela ambiental	Escuela del comportamiento humano	Neohumano-relacionismo	Ecléctica
Fundamentos	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales a fin de incrementar las utilidades	Orientación francamente práctica de la administración, se fundamenta la toma de decisiones en la experiencia sugerida por el pasado reciente	Condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia en la producción	Se deduce de que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo	Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador, a través de su participación en la fijación y logro de los mismos	Aplicación del proceso administrativo
Técnicas	Técnicas de producción. Tiempos y movimientos Sistemas de incentivos	Intuición Experiencia Costumbre	Psicológicas Sociológicas	Psicológicas Sociológicas	Psicológicas	Empíricas Psicológicas Sociológicas Humanísticas Económicas, etcétera
Aportaciones	Métodos más perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de salarios por pieza	Se determina que la administración es en medida considerable un arte que se aprende más con ayuda de la práctica que de la teoría	Al mejorar el ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero	Definición del trabajo como una actividad importante para el hombre, así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales	Mejoramiento de: a) Sistemas de planeación b) Relaciones humanas	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades mediante la aplicación del proceso administrativo
Limitaciones	Se prefiere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos para aumentar la productividad	En ocasiones no se toman en cuenta las técnicas administrativas	Los factores ambientales no inciden directamente en la productividad	El idealismo respecto a las relaciones humanas en ocasiones es inoperante	Requiere de cambios en la organización. Dificultad para su implantación por tiempo necesario para que se obtengan resultados	
Representantes	Henry R. Towne Frederic W. Taylor Henry L. Gantt Frank B. Gilbreth Charles Babbage Henry Metcalf	Peter F. Drucker Ernest Dale Lawrence Appley	George Elton Mayo	George Elton Mayo Robert Owen	Douglas McGregor Abraham Malow Rensis Likert	Henry Fayol Mary Parker Follet Lindall F. Urwick George Terry, etcétera.
Valores institucionales	Económico	Económico	Económico	Económico Social	Económico Social Organizacional	Económico Organizacional

Escuela del sistema social	Escuela de la administración de sistemas	Escuela de la teoría de las decisiones	Escuela de la medición cuantitativa	Teoría Z	Calidad total
El proceso administrativo se enfoca desde el punto de vista social o de relaciones interculturales	El punto básico de la administración son los sistemas	Racionalización de la administración con base en la toma de decisiones	La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos	Implica un conjunto de valores humanizados: a) empleados a largo plazo b) desarrollo de carreras no especializadas c) autocontrol del personal d) participación colectiva en la toma de decisiones	Enfoque sistemático para cumplir y establecer los objetivos de calidad para toda la empresa. Satisfacción total del cliente interno y externo
Sociológicas Método experimental de Durkheim y Watson	Técnicas de computación electrónica	Técnicas decisionales matemáticas. Modelos de simulación de conducta	Técnicas matemáticas. Programación lineal Teoría de juegos, PERT, etcétera.	Humanísticas Autorrealización Sociológicas Económicas	ISO 9000. Herramientas estadísticas. Control estadístico de proceso. Costos de no calidad
Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses de grupo	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas	El proceso de decisiones y sus técnicas como esenciales en la administración	Fomento del pensamiento ordenado. Técnicas valiosas en la solución de problemas	Implicar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones	Normalización Control total de calidad. Garantía de calidad
Enfoque demasiado sociológico de la administración	Descuida el aspecto humano de la empresa	En ocasiones se limita al enfoque económico y razonamiento de las incertidumbres	No es aplicable a problemas humanos de la administración	Se requiere de una alta concientización de los altos niveles	Dificultad para su establecimiento dados los valores prevalentes en las culturas occidentales
Max Weber Chester Barnard Frank Oliver Sheldon Chris Argyris	March y Simon Murdick Joel Ross West Churchman	Herbert A. Simon Van Newman Bowman Hutchinson	A. Kauffman Norbert Wiener Irwin D. J. Bross	William G. Ouchi Shigeru Kobayashi	Edwards Deming Kaoru Ishikawa Crosby Juran
Económico-social Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Social Organizacional	Económico Social Organizacional

al desahogo y equilibrio social y emocional. El intercambio de papeles no se apega a reglas formales. Se da a través de un cambio simbólico, en donde el subordinado compite por igual con sus superiores, lo que permite expresar opiniones que en el trabajo estarían prohibidas en condiciones normales. Este intercambio proporciona al trabajador la oportunidad para que se desarrollen unas relaciones saludables. La vida social, en consecuencia, se integra en un todo. Asimismo, esta relación entre trabajadores y directores crea un ambiente de confianza y comprensión.

La situación anterior contrasta con las organizaciones occidentales, donde la inclusión de los trabajadores es parcial, pues se limita a actividades vinculadas directamente con su trabajo.

En resumen, la teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante: la autoestimación de los individuos.

Aplicación de la teoría administrativa en Latinoamérica

Las escuelas que se estudiaron en esta unidad son enfoques que se le han dado a la administración.

Cada empresa se administra de acuerdo con sus necesidades; pocas de ellas se detienen a pensar qué tipo de teoría administrativa están aplicando, inclusive existen empresas que utilizan fundamentos de varias escuelas. Lo verdaderamente importante al conocer estos criterios es su aplicación práctica. Cada organización tiene características específicas conforme a las cuales debe administrarse. El profesional evaluará qué directrices administrativas serán las óptimas para determinada empresa. El criterio y el sentido común son indispensables para la aplicación de la teoría administrativa.

Así, en una empresa pequeña, compuesta en su mayoría por personal obrero, tal vez sea inoperante la aplicación de un sistema de administración por objetivos.

En Latinoamérica, salvo las grandes empresas que son las más avanzadas en cuanto a sistemas gerenciales, la gran mayoría aplica sistemas administrativos inadecuados, obsoletos o inaplicables a la realidad nacional. De ahí la responsabilidad del profesional, al ser su

misión la de crear tecnología propia, adecuada a la situación socioeconómica y cultural de su país (véase el cuadro 7.3).

APÉNDICE

Evolución de la administración

Sin duda, es interesante confirmar que desde fechas remotas existieron estudiosos de la administración que aportaron distintas técnicas en beneficio de ésta. Con base en la interesante obra *The history of management thought*, se efectuará una relación de aportaciones, su contribución y la fecha aproximada en que se produjeron:

Fecha aproximada	Aportador	Contribución
4500 a.C.	Sumerios	La escritura; guarda de registros.
4400	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de la administración honrada.
2600	Egipcios	Descentralización en la organización.
1800	Hammurabi	Uso del testimonio y la escritura para la definición de la responsabilidad, para que ésta no fuese combinada.
1600	Egipcios	Centralización de la organización.
1491	Hebreos	Concepto de organización y el principio de excepción.
1100	Chinos	Reconocen la necesidad de la organización, la planeación, la dirección y el control.
600	Nabucodonosor	Control de la productividad e incentivos en los salarios.
500	Mencio (Meng Tse)	Reconoce la necesidad de los sistemas y los estándares.
500	Chinos	Principio de la especialización.
500	Sun Tzu	Reconoce la necesidad de planear, organizar y dirigir.
400	Sócrates	Enuncia la universalidad de la administración.
400	Xenofonte	Reconoce la administración como un arte separado.

<i>Fecha aproximada</i>	<i>Aportador</i>	<i>Contribución</i>
400	Ciro	Reconoce la necesidad de las relaciones humanas. Usa los estudios de movimiento y manejo de materiales.
350	Griegos	Aplicación de métodos científicos usados en los métodos de trabajo.
350	Platón	Principio de la especialización.
325	Alejandro el Grande	Uso del asesoramiento.
175	Cato	Uso de la descripción de puestos.
50	Varro	Uso de la especificación de puestos.
30 d.C.	Jesucristo	Unidad de mando, relaciones humanas.
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	Definición de los rasgos de un líder.
1340	Luca Paccioli	Partida doble en contabilidad.
1395	Francisco Di Marco	Contabilidad de costos prácticos.
1410	Hermanos Soranzo	Uso de asientos de diario y mayor.
1418	Barbarigo	Formas de organizar negocios.
1436	Venecianos	Contabilidad de costos, numeración de piezas de inventarios. Administración de personal. Control de inventarios.
1500	Thomas More	Reprochó las faltas de administración y liderazgo pobres.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enunció las cualidades del liderazgo.
1767	James Stewart	Teoría de la fuente de autoridad.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a la manufactura.
1785	Thomas Jefferson	Inició el concepto de rotación de puestos.
1799	Eli Whitney	Método científico en la contabilidad de costos.
1800	James Watt y Matthew Boulton (Inglaterra)	Procedimiento de operación estándar. Especificaciones de trabajo. Incentivos. Tiempo estándar. Prestaciones. Uso.
1810	Robert Owen	Relaciones humanas. Entrenamiento. Prestaciones.
1820	James Mill	Análisis y síntesis de los movimientos humanos.
1832	Charles Babbage	División del trabajo. Estudios de tiempos y movimientos. Principios básicos de computación.
1835	Marshall y Laughlin	Reconocimiento de las funciones administrativas.

<i>Fecha aproximada</i>	<i>Aportador</i>	<i>Contribución</i>
1855	Henry Poor	Principios de la organización, comunicación e información, aplicados a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. MacCallum	Uso de organigramas.
1871	W. S. Jevons	Estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Establece estudios superiores en la administración de negocios.
1886	Henry C. Metcalf	La ciencia de la administración.
1891	Frederick Halsey	Planes de incentivos económicos.
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica. Administración de personal. Coordinación laboral y gerencial. Organización funcional. Sistema de costos. Estudios de métodos. Estudios de tiempos. Énfasis en la labor de administración.
1901	Henry L. Gantt	Aprovechamiento humano de la labor. Gráficas de Gantt. Responsabilidad gerencial del entrenamiento.
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a la administración.
1910	Harrington Emerson	Principios de la eficiencia.
1911	Harlow S. Person	Realiza la primera conferencia científica de administración en Estados Unidos, dando un reconocimiento académico a la ciencia administrativa.
1911	J. C. Duncan	Primer texto escolar en administración.
1912	Mary P. Follet	Relaciones humanas.
1916	Henry Fayol	Primera teoría completa sobre administración. Funciones de la administración. Principios de la administración. Reconoce la necesidad de que la administración sea incluida en la enseñanza escolar.
1917	W. H. Leffinwell	Aplicación de la administración científica de la oficina.
1918	C. C. Parsons	Reconoce la necesidad de aplicar la administración científica a las oficinas.
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1921	Walter Scott	Lleva la psicología a la publicidad (anuncios).

<i>Fecha aproximada</i>	<i>Aportador</i>	<i>Contribución</i>
1923	Oliver Sheldon	Desarrolla la filosofía de la administración.
1924	H. F. Dodge	Usa la estadística y la teoría de la probabilidad en la inspección aleatoria.
1927	Elton Mayo	Sociología y el concepto del desarrollo del grupo.
1930	Mary P. Follet	Filosofía administrativa basada en la motivación individual. Procesos de grupo aprovechados para resolver problemas administrativos.
1931	James D. Mooney	Los principios de la organización reconocidos como universales.
1938	Chester Barnard	Teoría de la organización. Aspecto sociológico de la administración. Necesidad de la comunicación.
1938	P. M. S. Blackett	Investigaciones de operaciones.
1943	Lyndall Urwick	Recolección, consolidación y correlación de los principios de la administración.
1947	Norbert Wiener	Enfatiza sobre los análisis de sistemas y sobre la teoría de la información administrativa.
1951	Frank Abrahams	Reintroduce aspectos básicos en el pensamiento administrativo.
1955	Herbert Simons	Enfatiza acerca de la conducta humana en las decisiones.
1958	Rensis Likert	Obtención de eficiencia a través de la formación de grupos integradores en la empresa.
1960	Drucker	Administración por resultados.
1960	K. Ishikawa	Control total de calidad en Japón.
1960	J. Jurán	Trilogía de la calidad.
1960	E. Deming	Filosofía de mejora continua en E. U.
1962	Kobayashi	Establece el sistema de administración creativa en la Sony.
1970	P. Crosby	Filosofía cero defectos.
1973	Benis y Beckhard	Desarrollo organizacional.
1982	William Ouchi	Teoría Z.
1990	Peters y Waterman	Organizaciones de excelencia

Glosario

A continuación se transcribe el significado de las palabras utilizadas más frecuentemente dentro del proceso administrativo. Dado el carácter introductorio de este texto, no es posible profundizar en el estudio de toda la terminología; sin embargo, el conocimiento de dichos significados ayudará al estudiante a interpretar en parte el contenido de esta obra.

Actividad. Conjunto de actos administrativos.

Autoridad. Derecho de girar instrucciones que otros deben acatar.

Autoridad estaf. Emana de la función de asesoría: su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. Se representa con línea punteada en los organigramas.

Autoridad lineal. La que emana de la cadena de mando. Se presenta en los organigramas con una línea continua.

Cadena de mando. Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el más inferior.

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles.

Crecimiento horizontal de la organización. Surge al agregar funciones especializadas a la estructura organizacional, creciendo ésta hacia los lados.

Crecimiento vertical de la organización. Se refiere al crecimiento y expansión de las funciones básicas, en dirección descendente.

Delegación. Asignación a un subordinado, de responsabilidad y autoridad para cumplir un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones. Grado en que se dispersa la toma de decisiones en la organización.

- Descripción del trabajo o del puesto.** Enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.
- Diagrama.** Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.
- Estaf.** Grupo de actividades que tiene por objeto asesorar, aconsejar e informar a los departamentos, en aquellas actividades o campos que requieran conocimientos y experiencia técnica especializada.
- Forma.** Pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información que se usa en los procedimientos de oficina.
- Función.** Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.
- Medio ambiente.** Contexto físico y social en el que funciona un sistema, sea una persona, un grupo, o una organización.
- Método.** Manera de efectuar una operación, o una secuencia de operaciones.
- Obligación.** Calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción, o resultado, en relación con una tarea, o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.
- Operación.** Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, necesarios para llevar a cabo una actividad o labor determinada.
- Operaciones o departamentos de línea.** Departamentos cuya actividad es realizar las funciones básicas de la organización (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos).
- Organización formal.** Las posiciones e interrelaciones establecidas por las políticas y procedimientos oficiales de una empresa; esta estructura se representa a través de las técnicas de organización; por tanto, esta unidad está orientada al estudio de la organización formal.
- Organización informal.** Conjunto de relaciones organizativas que surgen de la comunicación y relación que existe entre los miembros de una organización formal, y que no aparecen en las gráficas de organización ni en los manuales.
- Procedimiento.** Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.
- Responsabilidad.** La obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.
- Sistema.** Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función (Concepto administrativo de sistema). Ejemplo: Sistema Financiero, Sistema de Compras, Sistema de Archivo, etcétera.

Bibliografía

- ACKOFF, RUSSELL Y MAURICE SASIENI, *Fundamentos de investigación de operaciones*, cap. 17, Limusa, México, 1973.
- ANDERSON, DAVID Y SCHMIDT LEO, *Contraloría práctica*, UTEHA, México, 1972.
- ANTHONY, ROBERT, *La contabilidad en la administración de empresas*, caps. 4, 13 y 14, UTEHA, México, 1973.
- APPLEBY, ROBERT, *Así se dirige una empresa moderna*, Editorial Anaya, Madrid, 1971.
- ARCE RINCÓN, MANUEL, *Seminario de administración. Apuntes de la cátedra*, UNAM, F.C.A., México, 1970.
- BARRAGÁN, ROBERTO, *Sociología industrial*, caps. 1 y 2, Trillas, México, 1967.
- BASSOLS BATALLA, ÁNGEL, *Geografía económica de México*, cap. 8, Trillas, México, 1975.
- BENNIS, WARREN G., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- BLAKE, ROBERT R. Y JANE S. MOUTON, *El grid para la máxima eficiencia en supervisión*, Diana, México, 1975.
- BUCHELE B. ROBERT, *The management of Business and Public Organizations*, McGraw-Hill, EUA, 1977.
- BUFFA, ELWOOD, *Administración y dirección técnica de la producción*, caps. 6 y 18, Limusa, México, 1973.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*, Apéndice 1, cap. 1; Apéndice 3, cap. 2, UNAM, México, 1968.
- ECKLES, ROBERT W. Y OTROS, *Administración, curso para supervisores*, cap. 1, Limusa, México, 1978.
- ECKLES, ROBERT W., RONALD L. CARMICHAEL Y BERNARD R. SARCHET, *Administración, curso para supervisores*, caps. 2, 4 y 16, Limusa, México, 1978.

- ETTINGER, KARL, *Dirección de la producción*, 2a. ed., Editorial Herrero Hnos. México, 1966.
- FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, *Antología de Administración*, vol. 2, ANUIES, México, 1972.
- FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *Introducción a la administración*, cap. 3 y 4, UNAM, México, 1973.
- FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, *Lecturas de administración*, vol. 2, cap. 1, UNAM, México, 1974.
- FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO, *El proceso administrativo*, 3a. ed., caps. 3 y 4, Herrero Hnos., México, 1969.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, *Planeación y Organización de empresas*, cap. 5, Diseño y Composición Litográfica, México, 1973.
- GARCÍA PELAYO Y GROSS, RAMÓN, *Nuevo pequeño Larousse*, 8a. ed., Ediciones Larousse, México, 1972.
- GEORGE, CLAUDE S. JR., *The History of Management Thought*, 2a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1972.
- GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC, *La sociología de la empresa*, 2a. ed., caps. 1 y 9, Editorial México, México, 1967.
- HUTCHINSON, JOHN, *Organizaciones: teoría y conceptos clásicos*, 3a. ed., Cap. 8, CECSA, México, 1973.
- IBARRA ASPURO, FERNANDO, *Objetivos estratégicos y áreas claves de resultados*, En investigación administrativa, núm. 9, abril-junio, 1973, pp. 15-28.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoría*, 7a. ed., Litográfica Procar, México, 1973.
- KAZMIER, LEONARD J., *Principles of management*, 3a. ed., cap. 1, McGraw-Hill, EUA, 1974.
- KOTLER, PHILIP, *Dirección de mercadotecnia*, Caps. 1, 9 y 18, Editorial Diana, México, 1973.
- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONELL, *Curso de administración moderna*, 5a. ed. caps. 3, 6, 11, 13, 14 y 15, McGraw-Hill, Colombia, 1970.
- KOONTZ, HAROLD Y CYRIL O'DONELL, *Elementos de administración moderna*, Caps. 6, 7, 8, 9, 10 y 11, McGraw-Hill, México, 1974.
- LUTHANS FRED Y ROBERT KREITNER, *Modificación de la conducta organizacional*, Trillas, México, 1979.
- LIKERT RENSIS, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, EUA, 1965.
- LÓPEZ ROSADO, DIEGO G., *Problemas económicos de México*, 3a. ed., caps. 8 y 9, UNAM, México, 1970.
- MAIER, NORMAN R., *Introducción a la psicología industrial*, Editorial Rialp, Madrid, 1970.
- MASSIE, JOSEPH L., *Bases esenciales de la administración*, 3a. ed., caps. 4, 5 y 6, Diana, México, 1973.
- MATERIAL DE LECTURA SUPLEMENTARIA, *Técnicas de la administración moderna*, American Management Association Inc., México, 1974.

- McNICHOLS THOMAS L., *Política empresarial con análisis de casos*, cap. 1, Editorial Presencia Ltda., Colombia. 1977.
- McGREGOR, DOUGLAS, *El aspecto humano de la empresa*, Editorial Diana, México, 1970.
- MERRILL, HARWOOD, *Clásicos en Administración*, México, Limusa, 1971.
- MURDICK, ROBERT Y JOEL E. ROSS, *Sistemas de información basados en computadoras para la administración moderna*, 2a. ed., caps. 3, 4 y 11, Diana, México, 1975.
- MUSSEY, D. E., *Aplicación de la planificación global*, caps. 1-6, Anaya, España, 1973.
- ORIA, JORGE LUIS Y H., *Antología de administración*, cap. 2, Facultad de Comercio y Administración, UNAM, México, 1972.
- OUCHI, WILLIAM, *Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- REYES PONCE, AGUSTÍN, *Administración de empresas. Teoría y práctica*, Limusa, México, 1973.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la lengua española*, 2a. ed., Barcelona. 1959.
- RIVERA SOLER, RICARDO, *Apuntes de la división de graduados*, ESCA, IPN, México, 1974.
- RIVERA SOLER, RICARDO, *El diagrama de flujo como herramienta ilustrativa de procedimientos*, tesis doctoral, ESCA, IPN, México, 1975.
- SCANLAN K. BURT, *Principios de la dirección y conducta organizacional*, caps. 3 y 12, Limusa, México, 1978.
- SISK, HENRY L. Y MARIO SVERDLICK, *Administración y gerencia de empresas*, South-Western Publishing Co., EUA, 1976.
- SISTO VELASCO, EUGENIO, *Apuntes de promoción y organización de empresas*, UNAM, México, 1964.
- SMITH, RICHARD L., *La administración basada en la contabilidad*, cap. 2, CECSA, México, 1968.
- STANTON WILLIAM, J., *Fundamentals of Marketing*, caps. 1, 3, 10, 11 y 23, McGraw-Hill, México, 1969.
- TERRY, GEORGE ROBERT, *Principios de administración*, 5a. ed., caps. 1, 3, 5-11, 15, CECSA. México, 1974.
- VELÁSQUEZ CRESPO, FRANCISCO, *El principio básico de la administración*, tesis profesional, Facultad de Comercio y Administración, UNAM, México, 1969.
- W. WARREN, HAYNES Y J. L. MASSIE, *Dirección: principios, análisis, casos*, Deusto, 1969.
- WEST CHURCHMAN, C., *El enfoque de sistemas*, 3a. ed., caps. 6 y 7, Diana, México, 1974.



Índice onomástico

- Abrahams, F., 264
Allen, L. A., 38c
Anderson, 230n
Anthony, R. N., 72
Appleby, R. C., 38c, 202
Appley, L., 240
- Babbage, C., 236, 262
Baker, H. A., 177
Barnard, C., 244, 264
Beckhard, R., 251, 264
Bennis, W., 250, 252, 264
Blackett, P. M. S., 264
Blake, 196
Boulton, M., 262
Bowman, 245
Bross, I. D. J., 246
Buchele, R. F., 26, 38c, 177, 202
- Carmichael, R., 38c, 202
Caude, R., 44
Churchman, W., 245
Cooke, M. L., 263
Crosby, P., 250, 264
- Dale, E., 71, 240
Davis, R. C., 38c
- Deming, E., 249-250, 264
Dodge, H. F., 264
Drucker, P. F., 240, 264
Duncan, J. C., 263
- Eckles, R., 202
Emerson, H., 263
- Fayol, H., 38c, 202, 248, 263
Fernández Arena, J. A., 26, 38n., 44
Follet, M. P., 248-249, 263-264
- Gantt, G., 235
Gantt, H. L., 111, 235, 238, 263
García Martínez, J. G., 26n, 44n-45n,
50n, 85n, 87n, 95n, 122n, 138n,
148n, 150, 153n, 157n, 159n, 162n,
168n, 204n, 208n
Gilberth, F. B., 239
Guzmán Valdivia, I., 26, 38c, 44, 122
- Halsey, F., 263
Herzberg, 187-188, 246
Hopf, H. A., 38c
Hutchinson, 245
- Ishikawa, K., 250, 264

- Jay, A., 44
Jefferson, T., 262
Jevons, W. S., 263
Jurán, J., 264
- Kaufmann, A., 246
Kazmier, L., 38c, 177
Kobayashi, S., 249, 264
Koontz, H., 26, 38c, 122, 202, 248
Kreitner, R., 190
- Lazzaro, V., 248
Leffinwell, W. H., 263
Leonard, W. P., 38c, 248
Lerner, J. J., 177
Likert, R., 246, 264
Luthans, F., 190
- MacCallum, D. C., 263
Mackenzie, R. A. 38c
Maquiavelo, N., 262
Maslow, A., 187-188, 246
Massie, J. L., 26, 72, 122
Mayo, G. E., 242, 264
McFarland, D., 38c
McGregor, D., 246
Mee, J. E., 38c
Metcalf, H., 237, 263
Mill, J. 262
Mooney, J. D., 264
More, T., 262
Mouton, 196
Munsterberg, H., 263
Murdick, M., 245
- Newman, W., 38c
- O'Donnell, C., 26, 38c, 122, 202, 248
Ouchi, W. G., 249, 255-256, 264
- Owen, R., 242, 262
- Parsons, C. C., 263
Person, H. S., 263
Poor, H., 263
Reyes Ponce, A., 38c, 71, 121, 185n
Ross, J., 245
- Sarchet, B., 38c, 202
Scanlan, B. K., 38c, 71, 177, 201
Schmidt, 230n
Scott, W., 263
Sheldon, O., 243, 264
Simons, H., 264
Sisk, H., 26, 38c, 195n
Sisto Velasco, E., 122
Skinner, 189
Smith, A., 262
Stewart, J., 262
Sverdlik, M., 26, 38c, 195n
- Taylor, F. W., 140, 235, 237, 263
Tead, O., 263
Terry, G. R., 26, 36, 38c, 72, 202, 248
Towne, H. R., 237
- Urwick, L. F., 36, 38c, 122, 127, 248, 264
- Von Newman, 245
- Watson, 189
Watt, J., 262
Weber, M., 243
Wharton, J., 263
Whitney, E., 262
Wiener, N., 245-246, 264

Índice analítico

- Abastecimientos, 60
- Administración
 - antecedentes históricos, 17-25
 - carácter de la, 29
 - características de la, 27-28
 - amplitud del ejercicio, 27
 - especificidad, 28
 - flexibilidad, 28
 - interdisciplinariedad, 28
 - unidad temporal, 27
 - universalidad, 27
 - valor instrumental, 27
 - ciencias y técnicas auxiliares de la, 29-32
 - exactas, 31
 - matemáticas, 31
 - sociales, 29-30
 - antropología, 31
 - derecho, 31
 - economía, 31
 - psicología, 30-31
 - sociología, 30
 - disciplinas técnicas, 32
 - cibernética, 32
 - contabilidad, 32
 - ergonomía, 32
 - ingeniería industrial, 32
 - científica, 235-239
- corrientes actuales, 249-260
- de sistemas, escuela de, 244-245
- definición, 25-26
- empírica, escuelas de, 240-249
- en acción, 34
- evolución de la, 261-264
- importancia de la, 28-29
- japonesa, 255-260
- mecánica y dinámica de la, 36
- por objetivos, 247
- valores institucionales de la, 37-40
 - económicos, 40
 - organizacionales, 40
 - sociales, 39-40
- y empresa, 44-45
- y oportunidades, evaluación de, 85-87
- American Management Association, 26
- Análisis de puestos, 168-173
- Auditoría, 224
 - de recursos humanos, 224-225
 - interna, 62
- Autogestión, 249
- Autoridad, 192-193
 - delegación de, 193-194

- Calidad, 215
 - total, 249-250
- Capacitación, 62
- Cientes, 137
- Código de Hammurabi*, 18
- Compras, control de, 220-221
- Comunicación, 190-195
 - clasificación de la, 191
 - efectiva, 192
 - elementos de la, 191
 - reglas para el mejoramiento de la, 195
- Contabilidad general y contabilidad de costos, 62
- Contraloría, 62
- Control, 36-37, 45, 48, 60, 201-231
 - características del, 214-215
 - accesibilidad, 215
 - oportunidad, 215
 - reflejar la naturaleza de la estructura organizacional, 214
 - ubicación estratégica, 215
 - contable, 223
 - de calidad, 60, 218
 - de compras, 220-221
 - de finanzas, 222-224
 - de inventarios, 219-220
 - de la producción, 218-221
 - de mercadotecnia, 221-222
 - de recursos humanos, 224-227
 - de ventas, 221-222
 - definición, 201-203
 - factores que comprende, 215-217
 - calidad, 215
 - cantidad, 215-216
 - costo, 215
 - tiempo, 215
 - importancia del, 203
 - interno, 231
 - por áreas funcionales, 218-227
 - presupuestal, 222-223
 - principios, 203-208
 - costeabilidad, 206
 - de excepción, 206
 - de la función controlada, 206-207
 - de la oportunidad, 204-205
 - de las desviaciones, 205-206
 - de los estándares, 204
 - equilibrio, 203-204
 - proceso de, 208-214
 - comparación, 212
 - corrección, 213
 - detección de desviaciones, 213
 - identificación del estándar, 211
 - medición de resultados, 211-212
 - retroalimentación, 213-214
 - sistema de, implantación del, 214
 - técnicas de, 227-231
 - formas, 229-231
 - reportes e informes, 228-229
 - sistemas de información, 227
 - y su periodicidad, 217
- Corporaciones o gremios, 20
- Costos, 215, 223-224
- Crédito y cobranzas, 62
- Cuadro de distribución del trabajo o de actividades, 162-167
- Departamentalización, 133-137
- Departamentos, divisiones o funciones, 51
- Desarrollo organizacional, 249-255
- Desviaciones, detección de, 213
- Diagramas de flujo, 157-159
- Dirección, 36-37, 45, 177-197
 - definición, 177-178
 - etapas de, 183-197
 - comunicación, 190-195
 - integración, 185-186
 - liderazgo-supervisión, 195-197
 - motivación, 186-190
 - toma de decisiones, 183-184
 - importancia de la, 178
 - principios, 178-182
- Distribución, 61
- División del trabajo, 128, 131-137
 - departamentalización, 133-137
 - jerarquización, 131

- Eficacia, definición, 27
- Empaque, 61
- Empresa(s), 43
 - amenazas y oportunidades, evaluación de, 85-87
 - antecedentes, 43
 - áreas de actividad, 59-64
 - capital humano, 62-63
 - finanzas, 61-62
 - mercadotecnia, 61
 - producción, 59-60
 - sistemas, 63-64
 - clasificación de las, 51-56
 - actividad o giro, 53-54
 - constitución legal, 55-56
 - magnitud, 54-55
 - comerciales, 53
 - comisionistas, 53
 - mayoristas, 53
 - minoristas, 53
 - como sistema, 45-49
 - de servicio, 54
 - definición, 43-44
 - departamentos funcionales de la, 50
 - funciones sustantivas y adjetivas de la, 50-51
 - industriales, 53-54
 - extractivas, 53
 - manufactureras, 53
 - japonesa, modelo de, 256
 - objetivos de la, 50
 - privadas, 54
 - propósito o valores institucionales de la, 56-59
 - económicos, 58
 - sociales, 58
 - técnicos, 58-59
 - públicas, 54
 - puntos fuertes y débiles de la, 85-87
 - recursos de las, 64-67
 - factor humano, 66
 - financieros, 66-67
 - materiales, 64
 - tecnológicos, 64
 - y administración, 44-45
- Esclavismo, 19
- Escuela(s)
 - ambiental, 240
 - de administración
 - de sistemas, 244-245
 - empírica, 240-249
 - de la medición cuantitativa, 245-246
 - de la teoría
 - administrativa, 235-239
 - de las decisiones, 245
 - del comportamiento humano, 241-242
 - del sistema social, 242-244
 - ecléctica, universal o del proceso administrativo, 247-249
 - neohumano-relacionismo, 246-247
- Estado, aparición del, 18
- Estándar, identificación del, 211
- Estrategias, 95-106
- Ética empresarial, 56, 58
- Fabricación, 60
- Feudalismo, 19-20
- Finanzas, 61-62
 - control de, 222-224
- Formas, 159-162, 229-231
- Funciones
 - departamentos o divisiones, 51
 - descripción de, 137
- Gremios o corporaciones, 20
- Grid administrativo, 197
- Higiene y seguridad industrial, 63, 226-227
- Impuestos, 62
- Información, sistemas de, 227
- Ingeniería del producto, de la planta e industrial, 60

- Inventarios
 - clases de, 219
 - control de, 219-220
- Inversiones, 62
- Investigación
 - de mercados, 61
 - definición, 78
 - etapas de la, 80-82
 - diseño del nuevo sistema administrativo, 81
 - ejecución del programa de implantación, 82
 - evaluación del nuevo sistema administrativo, 82
 - formulación del informe, 81
 - interpretación de los datos, 81
 - programa de implantación, 81-82
 - reconocimiento de los problemas, 80
 - recopilación de información, 80-81
 - tipificación de los problemas, 80
 - ubicación del área donde se presentan los problemas, 80
 - y planeación, 78-82
- Jerarquía de las necesidades, 187
- Liderazgo y supervisión, 195-197
- Logística, 61
- Mando, 194
- Manuales, 152-153
- Marca, 61
- Mercadotecnia, 61
 - control de, 221-222
- Misión, 88
- Modelo de empresa japonesa, 256
- Objetivos empresariales, 92-94
- Organigramas, 150-151
- Organización, 36-37, 45, 121
 - agrupación y asignación de responsabilidades, 123
 - coordinación de la, 122
 - definición, 121-123
 - estaf, 143-144
 - estructura de la, 122
 - etapas de la, 128-138
 - coordinación, 128, 138
 - división del trabajo, 128, 131-137
 - formal, 27
 - funcional o de Taylor, 140-142
 - importancia de la, 123
 - lineal o militar, 139-140
 - líneofuncional, 143
 - matricial, 146-148
 - por comités, 145-146
 - principios de la, 123-128
 - técnicas de, 150-167
 - cuadro de distribución del trabajo o de actividades, 162-167
 - diagramas de flujo, 157-159
 - formas, 159-162
 - manuales, 152-153
 - organigramas, 150-151
 - procedimientos, 153-156
 - tipología de la, 138-148
 - y análisis de puestos, 168-173
 - y reorganización, 148-150
- Personal, clasificación del, 66
- Planeación, 36-37, 45, 60, 71
 - a futuro, 72
 - cursos alternos de acción, 72
 - de recursos humanos, 63
 - definición, 71-72
 - e investigación, 78-82
 - elecciones en la, 72
 - elementos de la, 87
 - estrategias, 95-106
 - misión y visión, 88
 - objetivos, 92-94
 - planes, 117-118
 - políticas, 107-110
 - presupuestos, 115-117

- programas, 110-115
- propósitos, 89-92
- estratégica, 78
- financiera, 61
- importancia de la, 73
- integral o total, 78
- objetivo de la, 72
- operativa, 78
- premisas de la, 82-85
- principios, 74-77
 - del cambio de estrategias, 77
 - factibilidad, 74
 - flexibilidad, 75
 - objetividad y cuantificación, 75
 - unidad, 76
- táctica o funcional, 78
- técnicas de, 118
- tipología de la, 77-78
- Políticas, 107-110
 - consultadas, 109
 - estratégicas o generales, 108
 - externas, 108-109
 - formuladas, 109
 - implícitas, 109
 - lineamientos para formular, 110
 - operativas o específicas, 108
 - tácticas o departamentales, 108
- Premisas, 82-85
 - definición, 82
 - externas, 84-85
 - internas, 83-84
- Presupuestos, 62, 115-117
 - clasificación, 116
 - definición, 115-116
 - estratégicos o corporativos, 116
 - operativos, 116
 - tácticos o departamentales, 116
- Principios
 - de la dirección, 178-182
 - aprovechamiento del conflicto, 181
 - de la armonía del objetivo o coordinación de intereses, 178-179
 - de la resolución del conflicto, 181
 - de la supervisión directa, 179
 - de la vía jerárquica, 179
 - impersonalidad de mando, 179
 - de la organización, 123-128
 - amplitud o tramo de control, 127
 - continuidad, 128
 - de la coordinación, 128
 - del objetivo, 124
 - difusión, 125-126
 - especialización, 124
 - jerarquía, 124-125
 - paridad de autoridad y responsabilidad, 125
 - unidad de mando, 125
- Procedimientos, 153-156
- Proceso
 - administrativo, 32-36
 - criterios del, 36-37
 - de control, 208-214
 - definición, 26
- Producción, 59-60
 - control de la, 220-221
 - planeación y control de la, 60
- Producto
 - planeación y desarrollo del, 61
 - precio del, 61
- Programas, 110-115
 - clasificación, 111-114
 - definición, 110
 - lineamientos para elaborar, 115
 - operativos, 111
 - tácticos, 111
- Propósitos, 89-92
- Publicidad, 61
- Puestos
 - análisis de, 168-173
 - descripción de, 168-169
- Reclutamiento y selección, 225
- Recursos
 - coordinación de, 26
 - humanos

- auditoría de, 224-225
- control de, 224-227
- planeación de, 63
- obtención de, 62
- Relaciones
 - financieras, 61
 - laborales, 63
 - públicas, 61
- Reportes e informes, 228-229
- Resultados, medición de, 211-212
- Revolución Industrial, 20-21
- Sistema(s)
 - cerrados y abiertos, 46-47
 - ciclo de operación del, 48
 - definición, 46
 - elementos del, 48-49
 - control, 48
 - entrada, 48
 - medio ambiente, 48
 - proceso o conversión, 48
 - retroalimentación, 48
 - salida, 48
 - empresa como, 45-49
 - escuela de administración de, 244-245
 - jerarquía de, 46
 - regulamiento del, 47-48
- Sueldos y salarios, 62, 226
- Supervisión y liderazgo, 195-197
- Teoría(s)
 - administrativa
 - en Latinoamérica, 260-261
 - escuelas de la, 235-239
 - evolución de la, 235-264
 - de aprendizaje o del enfoque externo, 186, 189-190
 - de contenido, 186-189
 - de las decisiones, escuela de la, 245
 - de motivación e higiene, 187
 - gerenciales, 196
 - Z, 255-260
- Tesorería, 62
- Tiempo, 215
- Toma de decisiones, 183-184
- Valores de las empresas, 56-59
- Ventas, 61
 - control de, 221-222
- Visión, 88