



Tercera edición

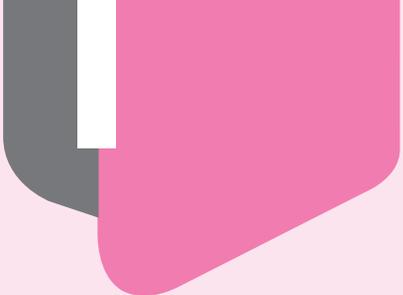
# ADMINISTRACIÓN

TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD

Sergio Hernández y Rodríguez  
Gustavo Palafox de Anda

Mc  
Graw  
Hill





# Administración



# Administración

Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias  
para la competitividad

**Sergio Jorge Hernández y Rodríguez**

**Gustavo Palafox de Anda**

*Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID  
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN  
MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director general México:** Miguel Ángel Toledo Castellanos  
**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón  
**Coordinadora editorial:** Marcela I. Rocha Martínez  
**Editor de desarrollo:** Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez  
**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales  
y estrategias para la competitividad**  
Tercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



**Educación**

DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008, 2001 respecto a la tercera edición por:  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.,*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón,

C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN: 978-607-15-0775-4**

ISBN (edición anterior): 978-970-10-6485-6

1234567890

1345678902

Impreso en México

*Printed in Mexico*

# Contenido

Agradecimientos

Prólogo

## Primera parte Teoría general de la administración

### Unidad 1

#### La administración y las organizaciones

- 1.1 Introducción
- 1.2 Organización y organizaciones sociales
- 1.3 La administración como disciplina profesional
- 1.4 Origen de la administración
- 1.5 Organización social formal como entidad: definición y elementos
  - 1.5.1 Definición de organismo social
  - 1.5.2 Elementos de los organismos sociales
- 1.6 La administración y el entorno de la empresa
  - 1.6.1 Definición de administración
- 1.7 Campos de estudio (funciones de la administración)
- 1.8 Funciones del administrador en el ejercicio profesional
  - 1.8.1 Funciones del administrador según el Conla
  - 1.8.2 Funciones del administrador en las organizaciones
  - 1.8.3 La gerencia y el tiempo
  - 1.8.4 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas
- 1.9 Roles de gestión del administrador

- xiii 1.10 Eficiencia, eficacia y efectividad
- xv 1.11 La administración y el método científico
- 1.12 La administración, la técnica y el arte
- 1.13 Calidad y productividad
  - 1.13.1 Calidad
  - 1.13.2 Productividad
- Resumen de la unidad
- Autoevaluación del aprendizaje
- Bibliografía

1

3

5

5

6

6

9

9

9

10

11

11

14

14

16

18

19

19

### Unidad 2

- #### La empresa, los empresarios y el desarrollo económico
- 2.1 La empresa
    - 2.1.1 Definición de empresa
    - 2.1.2 Elementos de la definición de empresa
    - 2.1.3 Crecimiento y desarrollo económico por la empresa creativa
    - 2.1.4 Teoría del empresario innovador de Schumpeter
  - 2.2 Los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes
    - 2.2.1 Los empresarios. Argumentos en contra
    - 2.2.2 Los empresarios. Argumentos a favor
  - 2.3 Sinergias empresariales
  - 2.4 Causas del fracaso y el éxito de las empresas
  - 2.5 Clasificación de las empresas y sectores productivos
  - 2.6 La empresa y sus partes interesadas
  - 2.7 Espíritu emprendedor en la empresa y en las organizaciones sociales

31

33

33

33

35

36

37

38

39

39

41

42

42

43

46

Resumen de la unidad	
Autoevaluación del aprendizaje	
Bibliografía	

## Unidad 3

### Escuelas de pensamiento administrativo: científica y cuantitativa

3.1 La administración en la civilización occidental. Aspectos del pensamiento filosófico, económico y administrativo	49
3.1.1 Nacimiento de la administración como profesión (la Revolución Industrial y el surgimiento de la administración de empresas)	53
3.1.2 Enfoques filosóficos, económicos disidentes	55
3.1.3 Reacciones político-sociales	56
3.1.4 Primeros exponentes de la teoría administrativa	56
3.1.5 Administradores (por la ciencia administrativa)	57
3.2 Administración científica (clásicos)	57
3.2.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	57
3.2.2 Los postaylorianos	61
3.2.3 Henri Fayol (1841-1925)	63
3.3 Escuela cuantitativa	66
3.4 Investigación de operaciones (IO)	68
3.4.1 Programación lineal	68
3.4.2 Teoría de colas, esperas y restricciones	69
3.4.3 Teoría de probabilidades	71
3.5 Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones (TD)	72
3.5.1 Solución de problemas	73
3.5.2 Pasos para la solución de problemas	74
Resumen de la unidad	77
Autoevaluación del aprendizaje	79
Bibliografía	80

## Unidad 4

48	<b>Escuela de sistemas: cibernéticos, sociales y administración por objetivos (A × 0)</b>	81
4.1	Teoría general de sistemas (TGS)	84
4.1.1	Premisas y marco conceptual de la TGS	84
4.1.2	Clasificación de los sistemas	85
4.1.3	Elementos de los sistemas	86
4.1.4	Las empresas como sistemas	88
4.2	Enfoque estructuralista	93
4.2.1	Introducción a la escuela estructuralista	93
4.2.2	Principales exponentes de la corriente estructuralista	94
4.3	Administración por objetivos (A × 0)	100
4.3.1	Peter Drucker (empírico)	100
4.3.2	Administración por objetivos (A × 0)	100
4.3.3	Diferencias entre meta y objetivo	101
4.3.4	Fundamentos de la A × 0	101
	Resumen de la unidad	103
	Autoevaluación del aprendizaje	106
	Bibliografía	107

## Unidad 5

	<b>Relaciones humanas en la administración y liderazgo organizacional</b>	109
5.1	Relaciones humanas en la administración	111
5.1.1	Antecedentes y origen	111
5.1.2	Mary Parker Follett (1868-1933)	111
5.1.3	Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	112
5.1.4	Otros autores relevantes de las RH a partir de Mayo	116
5.2	Neohumanorrelacionismo	116
5.2.1	Abraham Maslow	116
5.2.2	Chris Argyris	118
5.2.3	Frederick Herzberg	118

5.2.4 David McClelland	118	6.3.3 José Antonio Fernández Arena	149
5.2.5 Douglas McGregor	119	6.3.4 Francisco Javier Laris Casillas	150
5.2.6 Malla o grid gerencial de Blake y Mouton	121	6.4 Proceso administrativo (PA). Autores mexicanos	150
5.3 Enfoque contingente	122	6.5 Otros autores mexicanos	154
5.3.1 Liderazgo	122	6.6 Necesidad de crear investigación administrativa en América Latina	157
5.3.2 Liderazgo y situación	124	6.6.1 La teoría general administrativa (TGA) como causa y efecto de desarrollo	157
5.3.3 Definición de liderazgo	124	Resumen de la unidad	158
5.3.4 Modelos de liderazgo	126	Autoevaluación del aprendizaje	158
5.4 Desarrollo organizacional (DO)	128	Bibliografía	159
5.4.1 Definición de DO	128	<b>Segunda parte Proceso administrativo</b>	<b>161</b>
5.4.2 Aprendizaje y cambio de comportamiento	129		
5.4.3 Problemas organizacionales y el DO	129		
5.4.4 Cultura y DO	130		
5.4.5 Cambio y reacciones humanas	130		
5.4.6 Proceso de las intervenciones por DO	130		
Resumen de la unidad	134		
Autoevaluación del aprendizaje	136		
Bibliografía	138		

## Unidad 6

### La administración en el contexto latinoamericano

6.1 Contexto histórico latinoamericano	141
6.2 Historia de la administración en México	142
6.2.1 Época precolombina	142
6.2.2 Comercio	143
6.2.3 Calmecac	144
6.2.4 La administración en la Colonia	144
6.2.5 México independiente	145
6.2.6 Esteban de Antuñano	146
6.2.7 El porfiriato	146
6.2.8 La "Revolución Industrial" en México	146
6.3 Autores de administración mexicanos	147
6.3.1 Agustín Reyes Ponce	147
6.3.2 Isaac Guzmán Valdivia	148

## Unidad 7

### Proceso administrativo (PA): un enfoque integral

7.1 Introducción al proceso administrativo (PA)	165
7.2 El PA como un sistema	165
7.3 El PA y las empresas	165
7.3.1 Objetivos de la administración de una empresa	166
7.4 Clasificación de los elementos del PA, según diversos autores	167
7.5 El PA y las habilidades administrativas en los diferentes niveles gerenciales	167
7.5.1 Aplicación del PA por la alta dirección (AD)	168
7.5.2 Mandos medios (gerencia media)	168
7.5.3 Niveles operativos	169
7.6 Visión integral del PA	169
7.6.1 Definición general de planeación	169
7.6.2 Organización	169

7.6.3 Dirección	169	8.13.9 Proyectos	193
7.6.4 Control	170	8.13.10 FODA	194
Resumen de la unidad	170	Resumen de la unidad	196
Autoevaluación del aprendizaje	171	Autoevaluación del aprendizaje	197
Bibliografía	171	Bibliografía	198

## Unidad 8

### Planeación 173

8.1 Importancia de la planeación	177
8.2 Objetivo de la planeación	177
8.3 Entorno de la empresa y la planeación	178
8.4 Conceptos de planeación	179
8.5 Ventajas de la planeación	179
8.6 Limitaciones o riesgos de la planeación	180
8.6.1 Causas del fracaso de la planeación	180
8.7 Principios y premisas de la planeación	181
8.7.1 Principios de la planeación	181
8.7.2 Premisas de la planeación	181
8.8 Axiomas de la planeación	182
8.9 Clasificación de los tipos de planes	183
8.10 El proceso de planeación	184
8.10.1 La planeación y la estrategia de desarrollo	184
8.10.2 Misión y conceptualización	185
8.10.3 Visión y conceptualización	185
8.10.4 La gerencia y la conceptualización	185
8.10.5 Conceptualización y estrategias	186
8.11 Etapas del proceso de planeación	186
8.12 Desarrollo de planes tácticos	187
8.13 Herramientas de la planeación	187
8.13.1 Estrategia	187
8.13.2 Políticas	187
8.13.3 Normas	189
8.13.4 Procedimientos	190
8.13.5 Programas	190
8.13.6 Presupuestos	192
8.13.7 Planes de negocios integrales	192
8.13.8 Presupuesto	193

## Unidad 9

### Organización 199

9.1 Introducción	201
9.2 Definición de organización	201
9.3 El proceso organizacional	202
9.3.1 Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales	202
9.3.2 Estructura jerárquica	205
9.3.3 Definición de autoridad formal estructural y sus tipos	209
9.3.4 Definición de comunicación formal y autoridades informales	213
9.4 Estabilidad vs. Dinámica de la estructura organizacional	213
9.5 Principios de organización	214
9.6 Herramientas de organización	215
9.6.1 Reglas para elaborar un organigrama	215
9.6.2 Diagramas de flujo	215
9.6.3 Análisis y descripción de puestos	218
9.6.4 Manuales de organización	219
Resumen de la unidad	221
Autoevaluación del aprendizaje	222
Bibliografía	223

## Unidad 10

### Dirección 225

10.1 Introducción	229
10.1.1 La alta dirección y su responsabilidad directiva	229
10.1.2 Definiciones de dirección	230
10.1.3 Medios o componentes de la dirección	230

<b>10.2 Integración</b>	<b>231</b>	10.6.2 Axioma de supervisión	<b>256</b>
10.2.1 Desarrollo humano e integración por ética y valores	232	<b>10.7 Toma de decisiones</b>	<b>256</b>
<b>10.3 Liderazgo</b>	<b>232</b>	10.7.1 La oportunidad de la toma y comunicación de la decisión	<b>256</b>
10.3.1 Liderazgo y dirección	232	10.7.2 Alternativas de decisión y creatividad directiva	<b>256</b>
10.3.2 Clasificación de los estilos de liderazgo	234	10.7.3 Seguimiento de las decisiones	<b>257</b>
10.3.3 Modelos de liderazgo	234	<b>Resumen de la unidad</b>	<b>258</b>
10.3.4 Axiomas de liderazgo	240	<b>Autoevaluación del aprendizaje</b>	<b>259</b>
10.3.5 Negociación y liderazgo	240	<b>Bibliografía</b>	<b>259</b>
10.3.6 Liderazgo directivo y ambiente	240		
10.3.7 Formación organizacional del liderazgo	241		
10.3.8 Valores y conductas ejemplares de los líderes exitosos	241	<b>Unidad 11</b>	
10.3.9 Inteligencia emocional del líder	242	<b>Control</b>	<b>261</b>
10.3.10 Conclusión sobre el elemento directivo de liderazgo en el proceso administrativo	242	11.1 Introducción	263
<b>10.4 Motivación</b>	<b>242</b>	11.2 Definición de control	263
10.4.1 Motivación o estimulación	243	11.3 Cibernética y control	266
10.4.2 Elementos de la motivación efectiva	244	11.4 Mecánica y proceso de los controles de administración	266
10.4.3 Emoción en la función directiva	244	11.5 Clarificación del propósito del control	267
10.4.4 Entusiasmo	245	11.6 Parámetros, estándares, indicadores	268
10.4.5 La motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivos	245	11.6.1 Parámetros	268
10.4.6 Axiomas sobre motivación	246	11.6.2 Estándares	269
<b>10.5 Comunicación</b>	<b>247</b>	11.6.3 Indicadores	269
10.5.1 Información y comunicación	247	11.6.4 Síntomas y causas	269
10.5.2 Propósitos de la comunicación	248	11.7 Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes	270
10.5.3 Principios de la comunicación	248	11.8 Sistema de medición e información	272
10.5.4 Axiomas de la comunicación	249	11.9 Monitoreo	273
10.5.5 Proceso de la comunicación	249	11.10 Los coeficientes indicadores	273
10.5.6 Componentes esenciales de la comunicación	250	11.11 <i>Score cards</i>	274
10.5.7 Clasificación de las comunicaciones	251	11.12 Medición y evaluación del desempeño organizacional	275
10.5.8 Comunicación corporal y de imagen	252	11.13 Medidas correctivas previas	276
10.5.9 Autoestima del factor humano y la comunicación	253	11.14 Evaluación general del control	276
10.5.10 Imagen o comunicación corporativa	253	11.14.1 Subsistema de control	277
10.5.11 Imagen del directivo y comunicación	254	<b>Resumen de la unidad</b>	<b>278</b>
<b>10.6 Dirección, ejecución y supervisión</b>	<b>255</b>	<b>Autoevaluación del aprendizaje</b>	<b>279</b>
10.6.1 Principios de la supervisión	255	<b>Bibliografía</b>	<b>279</b>

## Tercera parte Áreas funcionales de las empresas **281**

### Unidad 12

#### La dirección de las organizaciones y las áreas funcionales **283**

12.1 Concepto de área funcional	285
12.2 Estructuras organizacionales y las áreas funcionales	285
12.3 Conceptos generales de dirección	286
12.4 Roles de la dirección	288
12.5 Perfil del director ideal	290
12.5.1 Características administrativas del director general para cumplir bien con sus roles	290
12.5.2 Características humanísticas	290
12.5.3 Experiencia y formación profesional	291
Resumen de la unidad	294
Autoevaluación del aprendizaje	295
Bibliografía	295

### Unidad 13

#### Mercadotecnia **297**

13.1 Mercadotecnia como área funcional	300
13.2 El proceso administrativo y la mercadotecnia	300
13.3 Objetivo del área de mercadotecnia	300
13.4 Nombres comunes del área en las empresas	302
13.5 Funciones del área	302
13.6 Organigrama (modelo teórico)	304
13.7 Administración de proyectos de mercadotecnia	304
13.7.1 Unidades de negocio por producto	304
13.8 Técnicas básicas de mercadotecnia	305

13.8.1 Las cinco P	305
13.8.2 Proceso de toma de decisiones del consumidor	306
13.8.3 Investigación de mercados	306
13.9 Indicadores o ratios	309
13.9.1 Indicadores de mercadotecnia	310
13.10 Análisis de la acción y administración del área de mercadotecnia	312
13.11 Perfil ideal del ocupante	313
13.11.1 Perfil del titular del área	313
Resumen de la unidad	315
Autoevaluación del aprendizaje	317
Bibliografía	317

### Unidad 14

#### Finanzas **319**

14.1 Finanzas como área funcional	321
14.1.1 Evolución del área y del profesional contable	321
14.2 Funciones del área contable-financiera	322
14.2.1 La conformación del área contable-financiera (organigrama)	323
14.3 Estados financieros (EF)	323
14.3.1 Balance general	323
14.3.2 Estado de resultados	327
14.3.3 Estado de origen y aplicación de los recursos o fondos	327
14.3.4 Razones financieras (RF)	328
14.4 Otros conceptos clave	329
14.5 Perfil del responsable del área de Finanzas	334
14.5.1 Formación profesional	334
14.6 Carreras profesionales en el área	335
Resumen de la unidad	337
Autoevaluación del aprendizaje	338
Bibliografía	339

## Unidad 15

<b>Producción u operaciones</b>	<b>341</b>
15.1 Marco general del área de Producción	343
15.1.1 Objetivo del área	343
15.2 Nombres comunes	343
15.3 Funciones y organigrama típico	344
15.4 Perfiles del factor humano en Producción	345
15.4.1 Formación profesional	345
15.5 Herramientas administrativas utilizadas en el área	346
Resumen de la unidad	347
Autoevaluación del aprendizaje	348
Bibliografía	348

## Unidad 16

<b>Recursos Humanos</b>	<b>349</b>
16.1 Importancia del área de Recursos Humanos (RH)	351
16.2 De la jefatura de personal a la dirección de Recursos Humanos (RH)	351
16.2.1 Valores del director de RH	352
16.2.2 Roles del director de Recursos Humanos (RH)	352
16.3 Funciones del área de RH	354
16.4 Organigrama (modelo teórico)	355
16.4.1 Estructura ideal	355
16.5 Principales herramientas y técnicas del área de RH	357
16.5.1 Valuación de puestos (VP)	357
16.5.2 Proceso de dotación del factor humano (reclutamiento, selección y contratación de RH)	359
16.5.3 Análisis y descripción de puestos	360
16.6 Perfil del director de RH	360
Resumen de la unidad	362
Autoevaluación del aprendizaje	363
Bibliografía	364

<b>Cuarta parte Estrategias, responsabilidad social y administración en los entornos globales</b>	<b>365</b>
---	------------

## Unidad 17

<b>Conceptualización y estrategias</b>	<b>367</b>
17.1 Importancia de la conceptualización	369
17.1.1 Evaluación del desempeño de la empresa a partir de la conceptualización	369
17.2 La alta dirección y la conceptualización	370
17.2.1 Conceptualización y estrategias	371
17.3 La conceptualización y el análisis del entorno e intorno	372
17.3.1 Elementos para generar la estrategia como rector	372
17.4 Clasificación de las estrategias genéricas	382
17.4.1 Diferenciación	382
17.4.2 Liderazgo en costos bajos	383
17.4.3 Alta segmentación o concentración	383
17.5 Estrategias combinadas	384
17.5.1 Portafolio de estrategias	384
17.5.2 Alianzas estratégicas o <i>joint ventures</i>	385
Resumen de la unidad	385
Autoevaluación del aprendizaje	386
Bibliografía	387

## Unidad 18

<b>Escenarios, sistemas de información y toma de decisiones estratégicas</b>	<b>389</b>
18.1 Escenarios estratégicos	391
18.1.1 Premisas de desarrollo de escenarios	392
18.1.2 Simulación de escenarios	392

<b>18.2 Los escenarios como sistemas de información</b>	<b>394</b>
18.2.1 Entradas de insumos	394
18.2.2 Proceso de transformación de datos	395
18.2.3 Salidas o productos del sistema de información	395
18.2.4 Estándares de operación	395
<b>18.3 Toma de decisiones estratégicas</b>	<b>396</b>
18.3.1 Árboles de decisiones	397
<b>18.4 Diferencias entre decisiones administrativas y estratégicas</b>	<b>398</b>
18.4.1 Decisiones administrativas	398
18.4.2 Decisiones estratégicas	398
<b>18.5 Diferencia entre planeación y administración estratégica</b>	<b>399</b>
18.5.1 Planeación estratégica	399
18.5.2 Administración estratégica	400
<b>18.6 Administración táctica, operaciones y brechas</b>	<b>400</b>
<b>18.7 Medición de los efectos</b>	<b>401</b>
18.7.1 Efecto económico-financiero	402
18.7.2 Efecto en la visión y cultura organizacional	402
<b>18.8 Administración de estructuras flexibles</b>	<b>403</b>
<b>18.9 Plan rector estratégico</b>	<b>403</b>
Resumen de la unidad	404
Autoevaluación del aprendizaje	405
Bibliografía	406

## Unidad 19

### Responsabilidad social de los profesionistas en las organizaciones **407**

<b>19.1 Responsabilidad social de las organizaciones</b>	<b>409</b>
19.1.1 Congruencia de los objetivos de las organizaciones	410
<b>19.2 Ética en las organizaciones</b>	<b>411</b>
19.2.1 Definición de ética y moral	411
<b>19.3 Ética en los negocios (EN)</b>	<b>413</b>
19.3.1 Conflicto de intereses	414
19.3.2 Honestidad y equidad	414

19.3.3 Moralidad privada y pública	414
19.3.4 Participantes de los conflictos éticos en las organizaciones	415
Resumen de la unidad	417
Autoevaluación del aprendizaje	418
Bibliografía	418

## Unidad 20

### La administración en un entorno global **419**

<b>20.1 La administración en un entorno global</b>	<b>421</b>
20.1.1 Efectos de la globalización en las organizaciones	421
<b>20.2 La administración internacional</b>	<b>422</b>
<b>20.3 Las corporaciones multinacionales</b>	<b>425</b>
<b>20.4 El entorno tecnológico</b>	<b>426</b>
<b>20.5 El espíritu emprendedor</b>	<b>428</b>
<b>20.6 Creatividad e innovación</b>	<b>429</b>
20.6.1 Actores críticos de las innovaciones	430
20.6.2 La innovación en la empresa	431
<b>20.7 Tipos de espíritu emprendedor</b>	<b>432</b>
20.7.1 Actitud emprendedora	432
<b>20.8 La cultura organizacional en un entorno global</b>	<b>435</b>
<b>20.9 El entorno ecológico</b>	<b>437</b>
<b>20.10 La gestión y la administración en la era del conocimiento</b>	<b>438</b>
20.10.1 De la manufactura a la mentefactura	439
20.10.2 Construcción del conocimiento	439
20.10.3 Los registros electrónicos de datos relacionados conforman las bases de datos	440
Resumen de la unidad	440
Autoevaluación del aprendizaje	442
Bibliografía	443

<b>Índice analítico</b>	<b>445</b>
-------------------------	------------

## Agradecimientos

Son tantas las personas e instituciones a las que les debo agradecimiento y están relacionadas con este texto que, seguramente, de manera involuntaria incurriré en omisiones.

Iniciaré por las personas más cercanas, mi esposa e hijas; por desgracia, hay quien se nos adelantó. Sin su apoyo no se explicaría el desarrollo de éste y otros libros sobre el apasionante mundo de la administración.

A la UNAM, y en particular a la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCA), que siento como *mi facultad* y a la que me he entregado no sólo como académico y docente, sino en la gestión directiva. Gracias al apoyo del C.P. Alfredo Adam Adam, bajo cuya gestión tuvimos que tomar decisiones complejas y trascendentales que rompieron viejos paradigmas para dar paso a otros modelos que promovieron, en su momento, un desarrollo institucional acorde con los tiempos.

Asimismo, debo manifestar mi agradecimiento a Arturo Díaz Alonso y a Nicolás Ballesteros, de la FCA, y quienes ya no están con nosotros, así como a Jorge Ríos, Rosa Martha Barona, Cecilia Arias y Patricia Valencia.

Me siento muy honrado de formar parte, aunque indirectamente, del cuerpo docente de posgrado en administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, entre otras instituciones de estudios superiores.

Son muchos los docentes que imparten las asignaturas relacionadas con esta obra. A todos ellos les reconozco y agradezco sus comentarios, así como su decisión de adoptar este libro como texto base en sus cursos. Aunque a muchos de ellos no los conozco personalmente, sé que enseñan en universidades tanto de México como de otros países, incluyendo España. Algunos de estos docentes aparecen en una relación anexa en estas preliminares.

La editorial McGraw-Hill me ha brindado su confianza y apoyo tanto en el área de edición como en la promoción; deseo externar mi gratitud a Jesús Mares, Carlos Zúñiga, Abel Abundez y Víctor Hugo Pérez Cirigo.

En forma directa, la labor de Laura Chávez Martínez ha sido invaluable por su apoyo en la conformación, transcripción y estructura de los elementos didácticos y de los manuscritos.

A Gustavo Palafox de Anda, quien ha sido un soporte fundamental en mis investigaciones y debates sobre conceptos, teorías y metodologías, y por haber aceptado colaborar a partir de esta edición de la presente obra.

En seguida aparecen otras personas que han apoyado en diversas formas para hacer realidad el presente libro. Ellos han demostrado lealtad y comprensión ante el estrés que genera la publicación de una obra de esta naturaleza.

*Sergio Jorge Hernández y Rodríguez*

<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>
Alfonso Salazar	Universidad Autónoma de Aguascalientes/Instituto Tecnológico de Aguascalientes
Carlos Fidencio Casillas Nuño	Universidad Cuauhtémoc plantel Guadalajara
Celina González	Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Delia Arrieta Díaz	Facultad de Economía, Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango
Eloísa Sevilla	Instituto Tecnológico de Hermosillo
Eréndira Toledo Palacios	Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli
Eugenia Palencia Castillo	Instituto Tecnológico de Veracruz
Glafira Vázquez Olarra	Universidad La Salle Morelia
Ignacio José Martín Cacho de la Riva	Universidad La Salle
José Hugo Estrada Zárate	Universidad Iberoamericana, Puebla
Juan de Dios Jacobo Velázquez	Instituto Tecnológico de Tijuana
Juan Martín Flores Almendárez	Centro Universitario de Los Altos, Universidad de Guadalajara
Leonardo Becerra Trejo	Universidad de León
Libia Estela Lavanderos Torres	ESCA Santo Tomás, IPN
Manuel Gómez Beltrán	CUCEA, Universidad de Guadalajara
María del Carmen Valdez Mendivil	Instituto Tecnológico de Huatabampo
María Mónica Cavagna Esponda	Universidad Panamericana
María Rebeca Montalvo Medrano	Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)
Martha Claudia Nieto Hernández	Facultad de Administración, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Miguel Hugo Garizurieta Meza	Universidad Veracruzana
Octavio Gutiérrez Ríos	Instituto Tecnológico de Sonora
Rafael Birrueta Ruiz	Instituto Tecnológico de Tijuana
Rosa América Torres Tello	Instituto Tecnológico de Morelia
Rosalinda Vázquez	Instituto Tecnológico de Toluca
Sonia Vital Bori	Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

## Prólogo

Este libro ha evolucionado en cada una de sus ediciones, enriqueciéndose con nuevos temas y enfoques fundamentales para quienes ejercerán la administración de manera profesional y para aquellos que desempeñan cargos gerenciales y directivos, sin importar la profesión.

La administración con sus diferentes enfoques es vital para que las organizaciones sociales sean capaces de satisfacer las necesidades humanas con responsabilidad social y con creatividad e innovación, en contextos cada vez más complejos, competitivos y globales.

La administración y los administradores deben abrir el abanico de elementos que requieren ser incluidos e integrados en la dirección de todo organismo social productivo.

Las primeras teorías administrativas dieron cierta preponderancia a la rentabilidad y la productividad. Posteriormente aparecieron corrientes que reconocieron la importancia del factor humano para lograr lo anterior, y más adelante se reconoció la necesidad de incorporar y apreciar las operaciones con clientes y proveedores, lo cual exigió el desarrollo de modelos de logística y calidad. Todo esto permitió que se valoraran enfoques más integrales como la teoría de restricciones, que comprendía los aspectos operativos, comerciales y financieros.

Con la globalización se hizo necesario aplicar modelos que consideraban la formación de cadenas de valor como sustento de la estrategia competitiva de una organización sistémica, lo cual lleva a plantear la importancia capital de la gestión con las partes interesadas para un desarrollo sustentable.

La tendencia de la administración se orienta hacia una sustentabilidad centrada en el cuidado de los factores ambientales-ecológicos, así como a atender el impacto de los sistemas en la era del conocimiento, la tecnología de la información, las redes y las empresas virtuales. Esperamos que en una cuarta edición podamos abordar en forma más amplia estos temas.

La estructura del libro está dividida en cuatro grandes apartados:

- 1) Introducción al marco conceptual básico de la teoría administrativa, las organizaciones sociales y empresariales en la era del conocimiento.
- 2) Orígenes y evolución del pensamiento administrativo (principales escuelas o enfoques).
- 3) Proceso administrativo con sus respectivas etapas.
- 4) Conceptualización y estrategias, así como la importancia de la ética o deontología profesional, y la responsabilidad social.

Con el propósito de enriquecer esta obra con otros puntos de vista, en la presente edición se contó con la participación del maestro Gustavo Palafox de Anda, tratadista, investigador y docente de los temas gerenciales tanto en universidades públicas (UNAM) como en instituciones particulares (Universidad Panamericana). Es importante destacar la experiencia de mi coautor en el campo empresarial a nivel consultoría y gerencial. Particularmente, el maestro Palafox desarrolló la unidad 20 de la presente obra, así como los temas de espíritu emprendedor,

la corriente de intrapreneur y entrepreneur, la globalización, la administración internacional y la cultura organizacional.

Son muchos años de trabajo, estudio e investigación los que nos ha permitido gozar de la preferencia de muchos maestros, dedicados, igual que nosotros, a esta noble labor de la educación universitaria en las ciencias administrativas. Consideramos esto no sólo un privilegio, sino más bien una enorme responsabilidad frente a los maestros que nos han seguido, y obviamente a la esencia de la formación: los alumnos.

Como dirían los clásicos: “Nobleza obliga”. Gracias, maestros, por su inapreciable apoyo, y esperamos estar a la altura de las exigencias de nuestros tiempos y de las expectativas de quienes estudien en estas páginas.

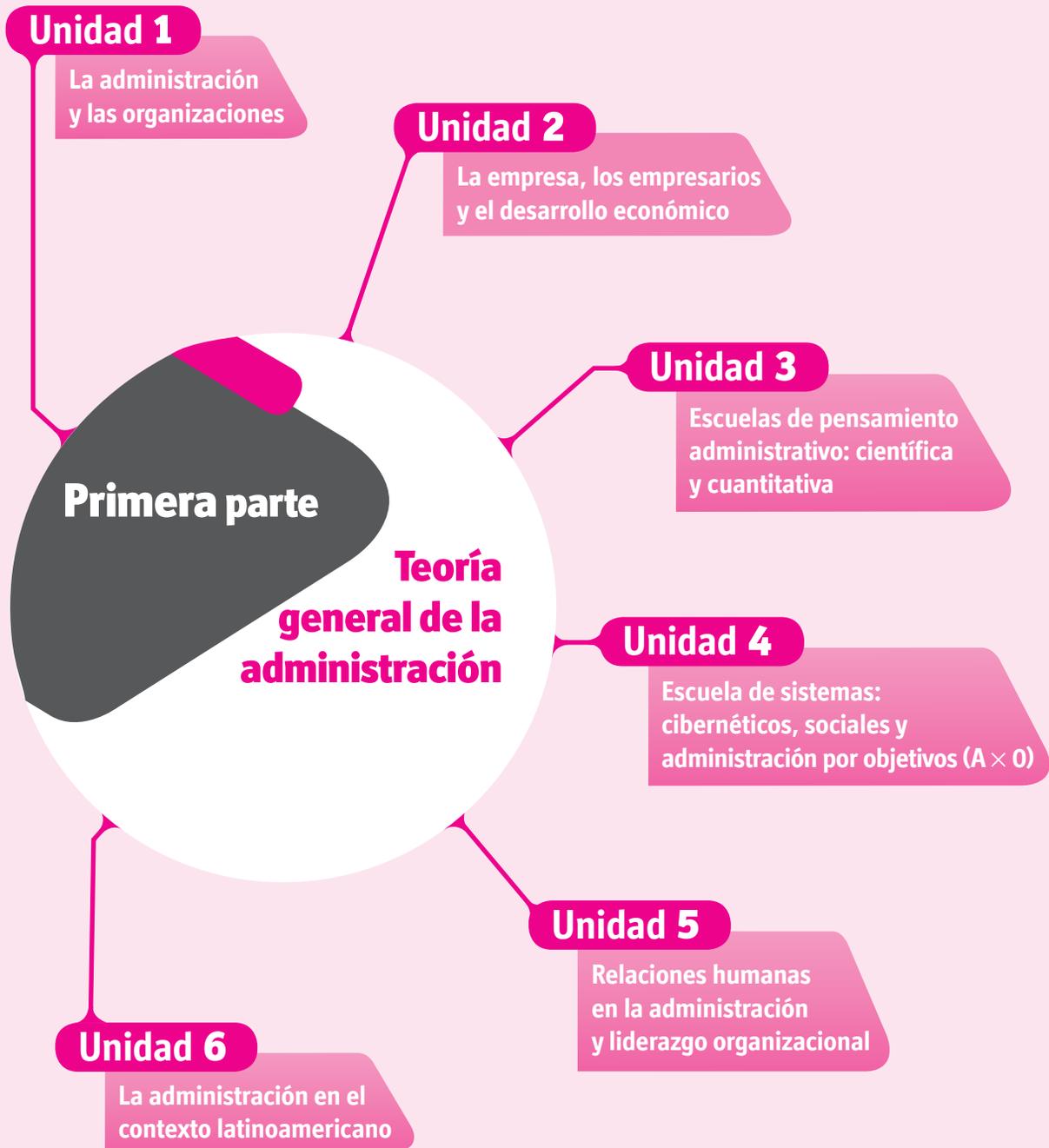
Este esfuerzo es lo que le da sentido a la existencia y al trabajo, en ocasiones extenuante, porque pretendemos humildemente servir a una comunidad estudiantil dejando huella con esta obra.

Los retos que enfrentamos los administradores de nuestra generación parecían insuperables. Sin embargo, los desafíos que afrontarán los jóvenes a los que estamos apoyando serán mayúsculos. No obstante, la creatividad humana siempre descubrirá soluciones a tales desafíos, sin dejar de señalar que la dedicación, la disciplina, la constancia y la confianza en sí mismos serán indispensables para conseguirlo.

Cualquier comentario acerca de la obra puede ser enviado al siguiente correo:

[sergionautahoy@gmail.com](mailto:sergionautahoy@gmail.com).

*Sergio Jorge Hernández y Rodríguez*







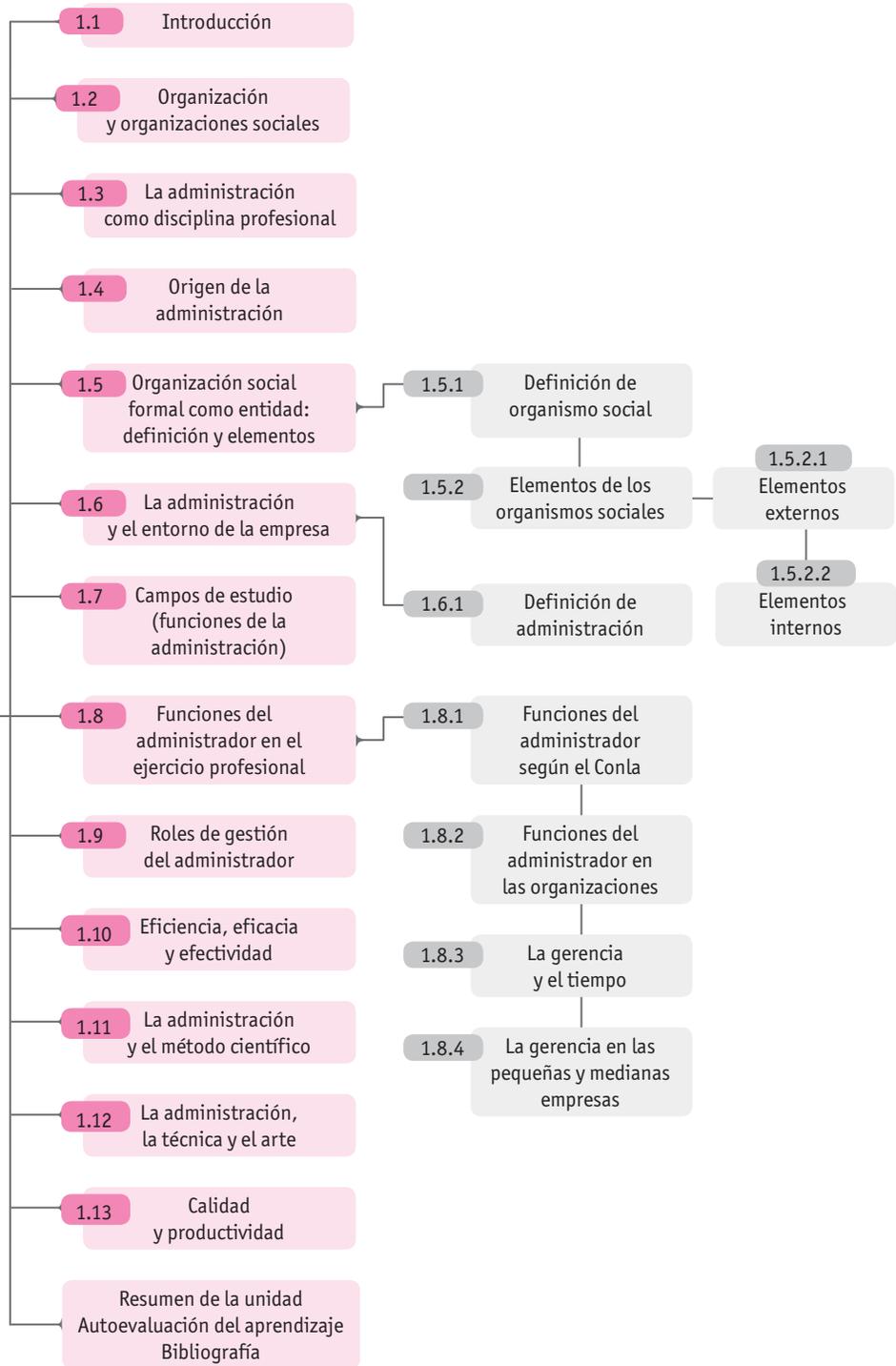
## La administración y las organizaciones

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender la relación de la administración con el trabajo organizado.
- Identificar a la administración como disciplina profesional.
- Conocer el origen de la administración.
- Contar con un concepto general de administración.
- Ser capaz de construir su propia definición de administración.
- Comprender la relación entre las organizaciones, la empresa y la administración.
- Reconocer a la empresa como demandante de conocimientos administrativos de vanguardia para el logro de sus objetivos.
- Conocer y analizar los campos de estudio de la administración.
- Conocer y analizar las funciones del administrador en el ejercicio profesional.
- Conocer y analizar los roles de gestión del administrador.
- Relacionar a la administración con la eficiencia, la eficacia y la efectividad.
- Integrar el método científico, la técnica, el arte, la calidad y la productividad en la práctica de la administración.

# La administración y las organizaciones



## 1.1 Introducción

La palabra **cibernética** tiene su origen en el vocablo griego Κυβερνήτης (*kybernetes*) y significa arte de gobernar (manejar) un navío. En tiempos de Homero, la palabra para designar al timonel era *kybernetes*, que se tradujo al inglés como *cybernetics*, y al español como *cibernética*. Platón utilizó el término en el sentido de manejo de navíos y lo extendió al arte de gobernar (dirigir personas).

Stafford Beer, filósofo de la teoría organizacional y gerencial, la define como “**la ciencia de la organización efectiva**”. Según Beer, **la cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema** y la forma en que esta información es controlada o se autorregula en relación con una finalidad.

En este sentido, las disciplinas actuales de administración, contaduría e informática están ligadas al trabajo organizado con base en objetivos para lograr una eficiencia organizacional.

Por ejemplo, tu cerebro representa una organización neurológica que conforma un complejo sistema estructurado por la naturaleza y la genética, el cual no es factible modificar; en términos informáticos, es tu “*hardware*”. Por otro lado, tus pensamientos se equiparan a la administración, pues te permiten darle dirección a tus acciones, fijar rumbos, objetivos y metas en el entorno en el que te desempeñarás; es tu “*software*”.

La libertad de decidir lo que es más conveniente para ti conforme a tus propias circunstancias, recursos y restricciones sociales (como las leyes, las normas de conducta y las finanzas o economía externa) es el “*humanware*”. Esta libertad y facultad para tomar decisiones te permite resolver problemas, emprender nuevas metas y asociarte con otras personas para organizarse en conjunto y recibir beneficios mutuos.

La computadora tiene un *hardware* (una estructura, la cual no es posible cambiar y tiene límites) y un *software* (compuesto por programas y procedimientos), pero ambos elementos no pueden funcionar sin un elemento humano. Igualmente, las organizaciones tienen una estructura (*hardware*), tienen procesos y sistemas de producción (*software*) y requieren del elemento humano para manejarlas (*humanware*).

## 1.2 Organización y organizaciones sociales

La **organización** es la coordinación de esfuerzos de dos o más personas o elementos para alcanzar objetivos; continuamente los seres humanos se organizan con otros para efectos determinados en un momento dado. El trabajo humano es una cadena de esfuerzos organizados, pero no es un organismo social.

Las **organizaciones sociales** son constituidas formal y deliberadamente para darles vida y personalidad jurídica a las mismas; tal es el caso de las empresas, los Estados, las universidades, las escuelas, etc., las cuales se definen y explican más adelante. Su existencia y su administración son fundamentales para el desarrollo de la comunidad humana y la economía de las naciones. Definen sus objetivos y sus propósitos de actuación de acuerdo con el entorno en donde operan; asimismo, sus recursos económicos, financieros y tecnológicos son aprovechados

de la mejor forma posible por medio de la **administración**, que ayuda a definir los procesos productivos más eficientes, así como a incorporar e integrar al elemento humano, sus talentos y capacidades.

### 1.3 La administración como disciplina profesional

La administración en el aspecto profesional tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales; esto requiere de un conocimiento “anatómico” profundo de las mismas, es decir, de cómo se estructuran y funcionan, para que el administrador sea capaz de dirigir, administrar, desarrollarlas y controlarlas. Por lo anterior, el administrador profesional requiere conocer a fondo cuál es el tipo de organización en la que va a aplicar su conocimiento. Aunque la ciencia de la administración parte del principio de la universalidad (es decir, que sus conocimientos son aplicables a todas las organizaciones), la enseñanza debe orientarse hacia el tipo de organización en específico, dependiendo de cuáles sean los conocimientos administrativos con mayor demanda en el campo de aplicación. Las empresas tienen actualmente la mayor demanda de conocimientos administrativos en materia de finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, producción y sistemas de cómputo, por lo que se requiere que el administrador se centre en las necesidades de las empresas para alcanzar un grado de especialización que le permita llevar a éstas a un nivel de competitividad que las circunstancias del entorno les exigen.

El éxito de las empresas depende de dos factores que determinan su desempeño: factores externos (la economía, el marco legal, los aspectos sociales, la tecnología imperante) y factores internos (la misión, las estrategias y los objetivos de la empresa, así como los procesos productivos y las estructuras organizacionales). El administrador como profesional está formado para intervenir en los factores internos, dando orden a los procesos para la consecución de los propósitos que persigue la empresa. Sin embargo, se requiere conocer el entorno para poder encauzar y administrar los factores internos.

### 1.4 Origen de la administración

La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano. Así, en la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba sus operaciones antes de actuar; por ejemplo, se definía cómo y quién haría cada actividad, elaboraba lanzas, hacía fosas para empujar al animal hacia ella, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción; también es muy factible que después de realizar la hazaña evaluaran conjuntamente los aciertos y las fallas para mejorar el proceso.

El grupo humano cambió su vida nómada a sedentaria, siendo más que cazador, domesticador de animales y agricultor. La vida en la comunidad requirió una mayor organización social, y poco a poco el ser humano creó formas de gobernar para mejorar la producción y la

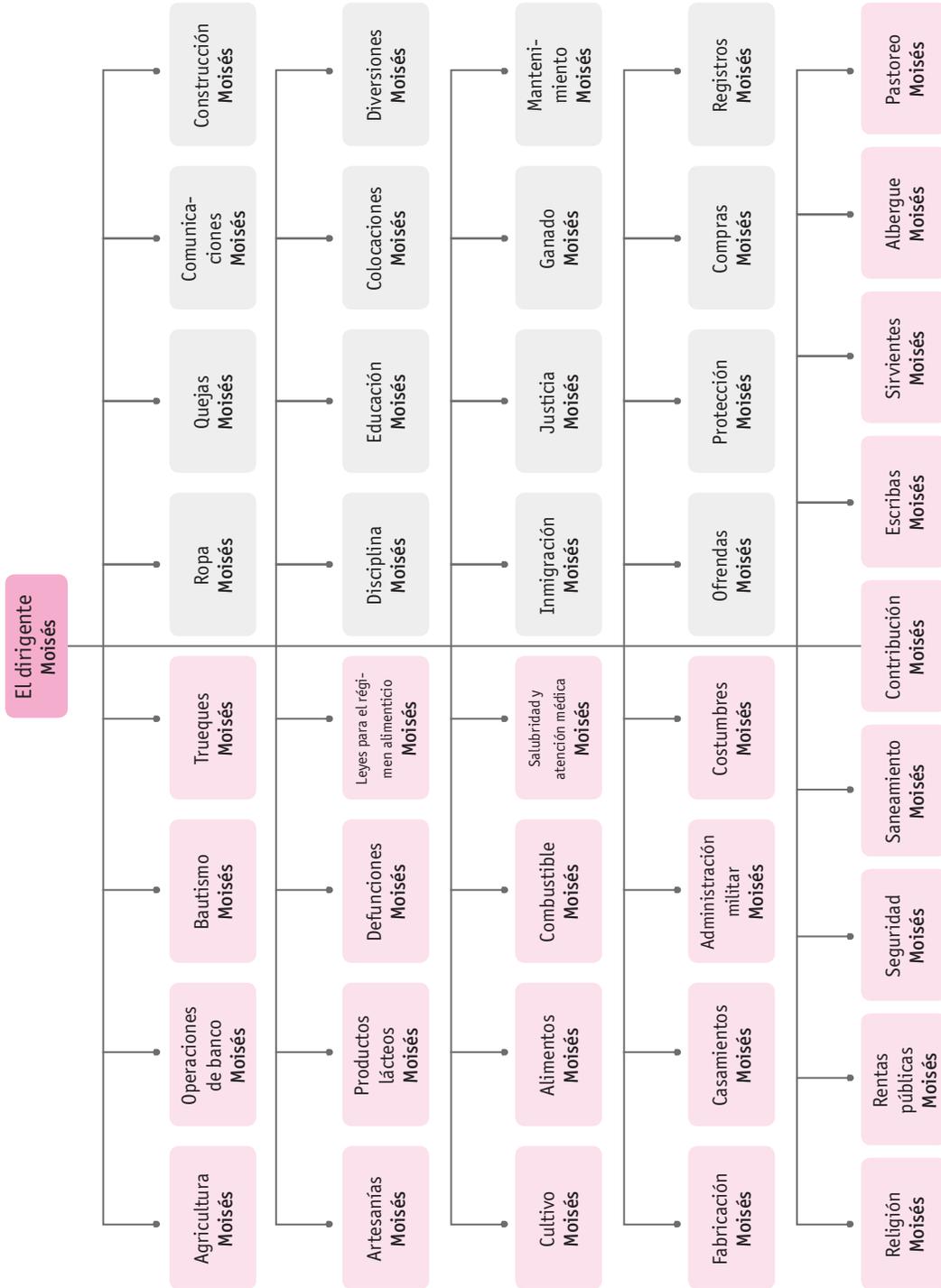


Figura 1.1 Moisés eje de todo, “desorganizado”.

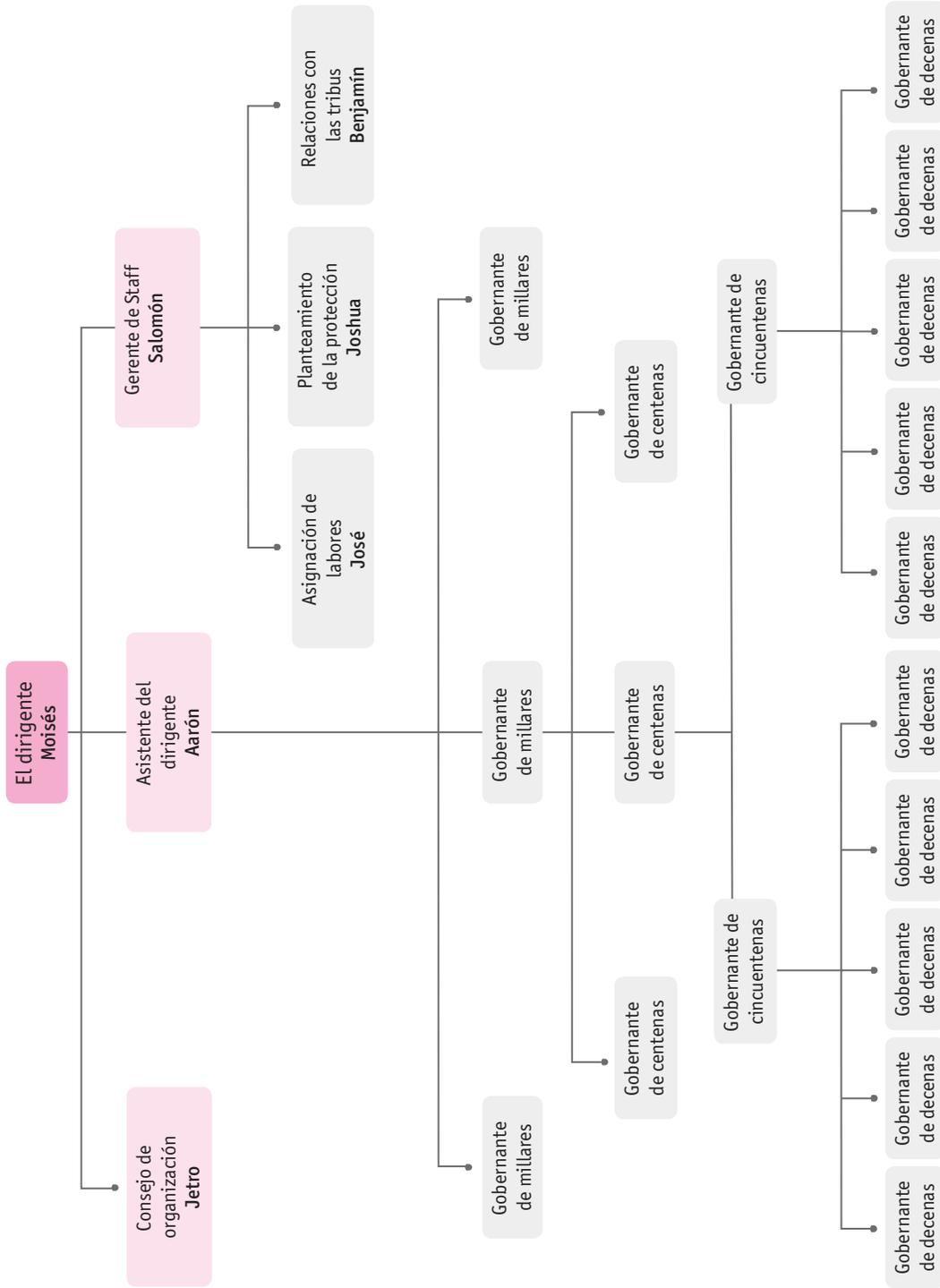


Figura 1.2 Moisés organizó la "empresa" del Éxodo.

comercialización; asimismo, desarrolló el registro cuantitativo de las operaciones (lo que se conoce actualmente como contabilidad), lo cual permitió hacer análisis de resultados financieros por periodos al analizar operaciones específicas llamadas negocios. La historia abunda en ejemplos de este tipo, como el caso de Moisés y el Éxodo.<sup>1</sup>

Ernest Dale,<sup>2</sup> uno de los primeros teóricos sobre la organización, dice que la Biblia, en el libro del Éxodo, aborda la importancia del trabajo organizado y administrado en los pasajes relativos a la organización de las tribus israelitas a la salida de Egipto. En un inicio, Moisés quiso realizar todas las labores que requería tan grande hazaña sin una organización formal (véase figura 1.1), y luego de 39 años llegó a la conclusión de que con una organización formal, la división del pueblo por unidades de trabajo especializado y, a su vez, la subdivisión en unidades más específicas, se avanzaba más rápido; fue así que logró hacer en menos de un año lo que no había conseguido en 39 (véase figura 1.2).

## 1.5 Organización social formal como entidad: definición y elementos

### 1.5.1 Definición de organismo social

Entre las definiciones de **organismo social**, una de las más precisas es la siguiente:



#### Organismos sociales

Son entidades constituidas deliberadamente por los seres humanos para lograr objetivos específicos internos y cumplir con propósitos sociales externos en el entorno en que operan (misión).

Las siguientes son algunas características de los organismos sociales:

- a) Propósitos, misión y objetivos de existencia (razón de ser).
- b) División del trabajo con responsabilidades específicas.
- c) Estructura jerárquica de autoridad y niveles de mando.
- d) Estrategia con metas de largo y mediano plazos.
- e) Filosofía o ideario de actuación en términos de valores.

### 1.5.2 Elementos de los organismos sociales

Las empresas están regidas por elementos internos y externos.

<sup>1</sup> *La Biblia*, Libro del Éxodo, 18:13-26.

<sup>2</sup> Dale E., *Organización*, México, Editora Técnica, S.A., 1980, 6a. reimpresión de Research Report, núm. 20, marzo de 1980, pp. 10-12.

### 1.5.2.1 Elementos externos de los organismos sociales

Los elementos externos de su entorno son:

- El marco legal-fiscal, laboral, mercantil, etcétera.
- El marco tecnológico.
- Las necesidades de los usuarios.
- La economía nacional e internacional.
- Credibilidad y confianza de sus productos y/o servicios.
- La cultura, que incluye el nivel educativo y sus ideales.
- Las leyes de la Naturaleza, sus recursos y sus ciclos. Por lo tanto, les corresponde a las empresas y las organizaciones sociales cuidarlas responsablemente, de tal manera que se evite deteriorar el ambiente.

### 1.5.2.2 Elementos internos de los organismos sociales

Entre los elementos internos de los organismos sociales se encuentran:

- Recursos económicos, propios y ajenos.
- Objetivos y misión económica y social para satisfacer necesidades.
- Sistemas de administración: procedimientos de trabajo, estructuras y sistemas de gestión y control.
- Sistemas informativos.
- Sistemas contables.
- Capacidades laborales, administrativas y gerenciales de sus miembros.
- Cultura.
- Credibilidad y crédito ante sus proveedores y clientes.
- Sistemas de producción (operación) y comercialización.

## 1.6 La administración y el entorno de la empresa

La **administración** como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc., que no es factible controlar. En todo caso, la empresa y las organizaciones sociales estudian el entorno y sus tendencias para desarrollar sus estrategias de operación en él.

El éxito de la empresa depende de su administración interna y de las gestiones que sus ejecutivos hacen con otros actores (proveedores, competidores, clientes, sindicatos, gobierno, etc.). El entorno competitivo está compuesto de empresas que luchan por los mismos usuarios. Éstos deben ser observados permanentemente para encontrar espacios de oportunidad de nuevos negocios u operaciones.

El administrador tiene un campo de actuación más allá del manejo de los recursos y objetivos de la empresa. Algunas tendencias modernas establecen que la alta dirección requiere tanto gestión en el entorno como administración interna.

### 1.6.1 Definición de administración

En seguida se presentan las definiciones de **administración** de Wilburg Jiménez Castro y Fremont E. Kast.

Wilburg Jiménez Castro define la administración de la siguiente forma:



“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.”

Fremont E. Kast la define así:



“Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos
2. Participación de personas
3. Empleo de técnicas
4. Compromiso con la organización”

Ambos autores definen correctamente la administración; sin embargo, el administrador de hoy considera dentro de su trabajo el entorno de la empresa, de manera que conviene hacer el siguiente ejercicio, que consiste en incorporar a la definición en cuestión el entorno, la misión de la empresa y algunos de los elementos ya mencionados.

## 1.7 Campos de estudio (funciones de la administración)

Aunque las definiciones anteriores sirven para comenzar a entender esta fascinante tarea de la administración, en realidad el concepto de ésta es todavía más amplio. El análisis de las siguientes funciones de la administración ayudará a vislumbrar más aspectos de lo que esta disciplina abarca. La administración, como disciplina profesional, se encarga de estudiar, investigar y formar profesionistas expertos en lo siguiente:

- I) **Identificar propósitos y objetivos de los organismos sociales.** Todas las organizaciones sociales persiguen propósitos de actuación en el entorno; ello se conoce como **misión organizacional**. Además de su misión en el entorno, las empresas persiguen objetivos económicos para retribuir a los inversionistas por los riesgos, crecer en el mercado, obtener tecnología de vanguardia y retribuir a su personal, después de pagar los impuestos correspondientes.

- II) Elaborar la estrategia de operación en el entorno.** Al actuar en el entorno, los organismos sociales (OS) requieren establecer una estrategia de acción para atender a sus usuarios. En el caso de las empresas, sus estrategias les sirven para competir con sus rivales locales y globales.
- III) Establecer procedimientos internos de trabajo.** Los OS requieren de las técnicas de administración para establecer sistemas eficientes en todas sus áreas que permitan medir su productividad y la calidad de sus productos y servicios. Más adelante se analizan las áreas funcionales de las empresas.
- IV) Integrar equipos de trabajo de alto rendimiento.** Las organizaciones, al dividir el trabajo por áreas y grupos de trabajo, requieren de coordinadores, directivos o gerentes que mediante técnicas de liderazgo mejoren los estilos de dirección o gestión.
- V) Crear una cultura organizacional.** Como ya se mencionó, cada grupo humano organizado se rige por procedimientos, objetivos, propósitos y estrategias; también requiere de sistemas de comunicación humana, que incluyen valores tanto morales como económicos o de cualquier otro tipo para alcanzar sus propósitos. Sin cultura y cohesión organizacional no se pueden alcanzar los objetivos.
- VI) Implantar técnicas de control de los sistemas de producción de todas las áreas, con sistemas de medición de resultados.** Las organizaciones requieren planificar la acción colectiva, determinar los niveles de eficiencia y contar con elementos de medición de los resultados con el fin de cumplir sus objetivos.
- VII) Conformar diversas estructuras organizacionales en términos de división de funciones, autoridad, jerarquías y responsabilidad de las mismas.** La administración como disciplina estudia las estructuras organizacionales de las empresas medianas o de mayor tamaño, siendo las fundamentales las siguientes:
- Finanzas (contraloría-tesorería).
  - Producción u operaciones.
  - Mercadotecnia, comercialización o ventas.
  - Recursos humanos o personal.

Independientemente de la división estructural tradicional para organizar a la empresa, establecida por las funciones básicas ya mencionadas (las cuales se explican con mayor profundidad más adelante), las empresas incorporan otras áreas funcionales según su necesidad específica y conforme a sus finalidades. Algunas de ellas son: logística (técnicas para abastecimiento de la empresa o a sus clientes), área de informática para apoyar el trabajo de las otras áreas o negocios.

Gran parte del segmento del mercado laboral en que trabajan los administradores, contadores e informáticos está conformado por las empresas pequeñas y medianas que requieren servicios externos. Posteriormente, en el apartado Funciones del administrador en el ejercicio profesional, se mencionan cuáles son dichos servicios.

En materia de estructuras organizacionales es importante seguir las siguientes reglas y principios:

- a) La estrategia, los recursos y el tamaño de las organizaciones determinan la forma en que se organiza la entidad social.
  - b) Las estructuras deben facilitar la toma de decisiones y evitar cuellos de botella que hacen lenta y torpe la funcionalidad de las empresas que pretenden ser competitivas.
  - c) El tamaño de la estructura debe estar acorde con los recursos de la empresa. Dicho en términos coloquiales, cuando la estructura es más grande de lo que se requiere, es como tener un tráiler para llevar a los niños a la escuela. Cuando la empresa no cuenta con recursos para cubrir todas las funciones puede apoyarse en otras.
- VIII) Gestionar o gerenciar los organismos sociales y la toma de decisiones que se requieren para su funcionalidad plena.** Las organizaciones requieren de expertos que se encarguen de las operaciones continuas, así como de niveles de supervisión, dirección y gestión que hagan realidad los planes. En las empresas, más allá de la dirección que observa y hace que se cumplan los procedimientos, planes y objetivos, se necesitan gerentes que operen la estrategia competitiva; en el sector público se denomina directores a los responsables de ello, porque rigen y están limitados por el plan autorizado. En el caso de las empresas privadas, que se encuentran en un medio competitivo, se utiliza el término gerente para hacer realidad los planes, contando éste con mayor libertad para negociar con el entorno, siempre y cuando se mantenga dentro del orden administrativo interno, para darle eficacia y eficiencia a la empresa.
- IX) Negociar y vincular con los diversos actores o partes interesadas en los negocios de la empresa.** Las organizaciones, y en especial las empresas, requieren convenir con proveedores, clientes, distribuidores, sindicatos y empleados independientes de éste (y en particular con los accionistas) relaciones que generen una sinergia; esto es, que los acuerdos con todas las partes interesadas produzcan un efecto multiplicador. El trabajo del administrador, llámese gerente, gestor o director, es hacer que la suma de las partes origine un producto superior. Numéricamente,  $1 + 1 = 2$ , pero administrativa y gerencialmente,  $1 + 1$  debe ser  $\geq 3$ .
- X) Definir la responsabilidad legal, social y ecológica de las organizaciones.** La administración tiene relación íntima con el marco legal, económico, social e incluso ecológico, por lo que sus técnicas siempre se ciñen a ellos. La empresa, los administradores, los inversionistas y demás actores tienen responsabilidades sociales y legales. Éstas están señaladas explícitamente en códigos y leyes que rigen la actividad mercantil y laboral, y a manera de orientación moral los códigos de ética, o deontológicos, que establecen los lineamientos de conducta del gremio empresarial.
- XI) Tecnicificar los procesos.** La teoría clásica de la administración parte de que existe un proceso administrativo que permite estructurar a las empresas para alcanzar eficiencia por medio de planeación, organización, integración, dirección y control. Dichas funciones se describen detalladamente más adelante en este libro, así como las áreas funcionales y el planteamiento estratégico.

**XII) Formular estudios de promoción de empresas, lo cual incluye proyectos de inversión.** Los administradores, junto con los economistas financieros y otros profesionales, llevan a cabo investigación relacionada con los elementos que favorecen la creación de empresas. La elaboración y formulación de proyectos implica un conocimiento multidisciplinario, en el que intervienen ingenieros expertos en las tecnologías de producción, economistas especialistas en efectos macro y microeconómicos, así como financieros y administradores que realizan estudios de mercado, además de llevar a cabo el diseño de estructuras y procedimientos administrativos.

El administrador y el gerente en particular, deben tener siempre una cultura emprendedora; esto es, no conformarse con administrar el *statu quo*, sino buscar nuevas formas de producción y de satisfacción de los usuarios de su organización. Este aspecto corresponde más a una cuestión de actitud. La cultura emprendedora no es exclusiva de los empresarios, sino de quien dirige y gestiona una empresa.

**XIII) Concebir proyectos sustentables.** Hoy en día la administración está obligada a que sus investigadores, aplicadores del conocimiento, asesores, auditores y peritos trabajen en el campo de las actividades empresariales y organizacionales, en general proyectos, inversiones y operación de empresas conocidas como sustentables. Actualmente, la administración debe buscar la **ecoeficiencia**.



### Ecoeficiencia

Agregar valor a un producto con menos recursos naturales, desperdicio y contaminación. El prefijo *eco* se refiere a la economía tanto de las empresas como de las naciones, así como a la ecología local y global.

## 1.8 Funciones del administrador en el ejercicio profesional

### 1.8.1 Funciones del administrador según el Conla

Según el Código de Ética de los licenciados en administración, el administrador como profesionista independiente está preparado para trabajar en los siguientes ámbitos:

- Creación y desarrollo de organizaciones productivas.
- Asesoría y consultoría de empresas.
- Investigación en las universidades e instituciones de nivel superior.
- Docencia.
- Auditoría y diseño de procesos administrativos, contables e informáticos.
- Peritaje.

La carrera de licenciatura en administración y los posgrados cuentan con cédulas profesionales que expide el gobierno federal por medio de la Dirección General de Profesiones, en el

caso de México. El título y la cédula profesional que acreditan la competencia laboral de un egresado son fundamentales para varios efectos, sobre todo para cubrir ciertos puestos en la administración pública y privada que exigen que el ocupante de la plaza cuente con ambos documentos; por lo tanto, el no contar con ellos en algunos casos es causa de rescisión de contrato, e incluso objeto de penalidades mayores por usurpar funciones profesionales.



### Competencias laborales

Según la OIT, las competencias laborales (que en este caso son gerenciales-administrativas) se definen como la capacidad productiva para obtener un resultado exigido.

También se definen así:



### Competencias laborales

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.

En el caso de la licenciatura en contaduría y otras profesiones universitarias como ingeniería y química, la cédula permite dictaminar estados financieros, o bien responsabilizarse por informes, licencias oficiales y otros trámites. Desafortunadamente, en la carrera de administración no existe la obligatoriedad de las organizaciones públicas ni privadas para que sus documentos estén dictaminados por un profesionista. Conviene consultar la página de la Dirección General de Profesiones ([www.sep.gob.mx.direccion\\_general\\_de\\_profesiones](http://www.sep.gob.mx/direccion_general_de_profesiones)) y los códigos de ética de las profesiones aludidas. En el caso de los administradores, el código de ética del Conla (Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.) está disponible en [www.conla.org.mx](http://www.conla.org.mx). Según el Conla:



“El Código de Ética es el conjunto de normas que regulan la actividad profesional del licenciado en Administración, en las diferentes áreas en que se desarrolla, bien sea en las organizaciones y ante la sociedad en el ámbito de su competencia profesional, con base en valores y principios establecidos por la misma sociedad.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Fuente: [http://www.conla.org.mx/int/codigo\\_etica.html](http://www.conla.org.mx/int/codigo_etica.html)

El Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración señala que las funciones para apoyar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones se dan en los siguientes ámbitos:<sup>4</sup>

<b>Habilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administrativas.</li> <li>b) Interpersonales.</li> <li>c) Intelectuales.</li> </ul>
<b>Actitudes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personales.</li> <li>b) Sociales.</li> </ul>
<b>Conocimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Administración y planeación estratégica.</li> <li>b) Análisis y diseño organizacional.</li> <li>c) Liderazgo.</li> <li>d) Áreas funcionales.</li> <li>e) Procesos.</li> <li>f) Tecnología de la información.</li> <li>g) Diagnóstico integral.</li> <li>h) Evaluación y auditoría administrativa.</li> </ul>

Es conveniente consultar el detalle de las habilidades y actitudes en la página del Conla (<http://www.conlae.org/?p=perfil>), o bien adquirir el documento impreso, ya que esta información será indispensable tanto durante la preparación profesional como en el ejercicio de la misma.

## 1.8.2 Funciones del administrador en las organizaciones

Las funciones del administrador dentro de las empresas como funcionario de las mismas están divididas en tres niveles, que se conocen como niveles gerenciales:

1. Operativo.
2. Medio.
3. Directivo.

### 1.8.2.1 Niveles gerenciales operativos

Los niveles inferiores (operativos), desde un punto de vista jerárquico, requieren de conocimiento técnico específico y de alta destreza al realizar las operaciones. Se llaman operativos porque realizan operaciones procesales y trabajan conforme a procedimientos de las funciones que se han venido analizando. Normalmente, estos niveles tienen muy restringida la toma de

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.conlae.org/?p=perfil>

decisiones; en algunos casos se les permite aplicar su criterio (aunque en forma restringida) para corregir conforme al programa.

### 1.8.2.2 Niveles gerenciales medios

Como las organizaciones funcionan piramidalmente, requieren de niveles intermedios, denominados mandos medios o gerencia media, la cual regularmente está a cargo de profesionistas expertos en las materias de las áreas funcionales. Todos ellos requieren de técnicas de gerencia, así como de habilidades de conducción, manejo y toma de decisiones, entre otras. La gerencia es una habilidad que requiere actitudes y conocimientos, porque su esencia es la toma de decisiones y la coordinación de equipos. Sin embargo, al seleccionar a los mandos medios, las organizaciones se inclinan por quien ha tenido alto desempeño en la parte operativa, sin tomar en cuenta que el mando de este nivel implica habilidades diferentes a las exigidas en la parte operativa. No siempre el buen empleado de nivel operativo resulta buen gerente medio.

### 1.8.2.3 Niveles gerenciales directivos

La **alta dirección** suele estar ocupada por personas expertas en el manejo de la empresa desde el punto de vista estratégico, que saben coordinar a gerentes de áreas funcionales experimentados en su función, en el liderazgo y en la administración.

La alta dirección no es exclusiva de profesionistas, sino que está ocupada por profesionales. La diferencia entre estos dos términos estriba en que el profesional es un experto con visión del negocio de la empresa; esto es, domina elementos tanto internos como del medio ambiente de ésta y es capaz de diseñar la estrategia de la empresa en el segmento en que actúa, mientras que el profesionista es un individuo con un documento oficial. Por lo tanto, se requieren profesionistas profesionales en la alta dirección y en la estrategia.

Actualmente, el mercado laboral exige a los profesionistas egresados de las carreras de administración, contaduría e informática no sólo que estén preparados en el área técnica, sino en habilidades gerenciales con el fin de facilitar sus ascensos y carrera dentro de las organizaciones. Por lo regular cualquier estudiante o recién egresado que se integra al trabajo en una organización requiere pasar por los tres niveles, con la diferencia de que entre mejor esté capacitado técnica y gerencialmente, el tiempo de permanencia en el nivel operativo será menor y su carrera hacia la dirección será más rápida.

Por lo anterior, se ha definido a la **gerencia** de la siguiente manera:



#### Gerencia

Habilidad de conseguir objetivos organizacionales por medio de otros.

Obviamente, ello no es fácil porque quien dirige un área o una empresa debe tener un amplio conocimiento de ella para tomar decisiones adecuadas, apoyándose en los expertos de las áreas. Además, la alta dirección no sólo coordina esfuerzos al interior de su organización para cumplir con la estrategia, sino que “gestiona (gerencia) en el entorno”, es decir, hace que

sucedan hechos afuera de la empresa, donde no tiene el poder administrativo, pero sí la habilidad de convenir o negociar con las partes interesadas.

Cabe aclarar que la administración es un acto más hacia el interior de la empresa, que requiere planeación, organización, dirección y control, sin olvidar que la dirección tiene que integrar el factor humano más capacitado para implementar la estrategia. También se ha dicho que para alcanzar sus planes, la dirección, la gerencia y cualquier nivel jerárquico requieren contar con elementos humanos que además de estar técnicamente bien capacitados tengan disciplina y lealtad, así como pasión por alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la empresa; de ahí que en los medios administrativos y gerenciales sea común oír que los gerentes, supervisores o directores deben ser “grandes” en el sentido de saber integrar personas más “grandes” que ellos. Un equipo de trabajo está compuesto por personas talentosas que se complementan entre sí. Desafortunadamente, en los medios organizacionales en general se tiene miedo a la competencia interna de los colaboradores porque se ven como posibles sucesores potenciales, por lo que muchos malos jefes priorizan la lealtad a la capacidad.

El gerente debe saber que lo que verdaderamente cuenta son las capacidades de las personas. En este sentido, es común que la alta dirección sólo vea las incapacidades y los defectos en su personal. El buen director o gerente saca lo mejor de cada ser humano, lo hace crecer y lo involucra emocionalmente a la tarea y a la función. Es natural que los colaboradores tengan oportunidades de mejora, por lo que el líder formal debe orientar y capacitar.

El gerente, administrador de alto nivel en una empresa, debe saber que lo que verdaderamente cuenta son las capacidades de las personas, no las incapacidades. En este sentido, es común que la alta dirección sólo vea las incapacidades y los defectos en su personal, pero el buen director o gerente saca lo mejor de cada ser humano, lo hace crecer y lo involucra emocionalmente a la tarea y a la función, siendo ésta una de las principales funciones del administrador, además de la formación y coordinación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo están formados por expertos en funciones específicas, los cuales reaccionan y actúan en forma diferente como individuos, por lo que la diferencia la hacen las personas y el estilo de dirección.

### 1.8.3 La gerencia y el tiempo

El tiempo es un “recurso” escaso; los gerentes de cualquier nivel deben producir resultados por periodos (generalmente meses, semestres y años), y por lo tanto deben manejar sus actividades dentro de tiempos específicos, programados. Paradójicamente, las personas con más responsabilidades son las que de más tiempo disponen, ya que al estar altamente saturados de tareas tanto operativas como analíticas, los directivos deben tener la habilidad para delegar tareas a sus colaboradores. El principio que establece “la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte” quiere decir que no por el hecho de que un colaborador realice tareas en nombre de un directivo, éste deje de tener responsabilidad sobre ello. La acción de delegar implica tener confianza en los colaboradores, además de una formación y desarrollo de los miembros del equipo de trabajo.

Las decisiones de un gerente deben ser oportunas, ya que a éste se le mide por sus resultados, y cuando se le asigna un objetivo empieza a correr el tiempo para alcanzarlo, como cuando se

prende la mecha de un cohete; si se desperdicia el tiempo, le puede “estallar” sin haber conseguido los resultados deseados, por lo que el gerente debe ser un experto en la administración de su tiempo, del de la empresa y del de sus colaboradores. En este sentido, la expresión que dice “el tiempo es dinero” es fundamental en las organizaciones, porque sin resultados, sin productividad, sólo se consumen y desperdician los recursos de la empresa.

### 1.8.4 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas

Los directores de las micro y pequeñas empresas, además de que suelen ser dueños de las mismas y arriesgan su propio capital, cumplen con múltiples funciones; fungen como financieros, vendedores, negociantes, “expertos” y técnicos de sus procesos productivos, así como de integradores de factor y talento humano. Cubrir todas estas funciones les permite conocer todos los ángulos de su negocio. Sin embargo, en la medida en que tienen éxito y van cubriendo sus objetivos, requieren integrar personal calificado en las áreas básicas de su empresa.

## 1.9 Roles de gestión del administrador

El término **rol** se refiere al conjunto de cualidades y acciones que se esperan de una persona en el desempeño de una función, tanto en el aspecto individual como en el profesional. **Rol** significa **papel**, como los que se actúan en obras teatrales. Los espectadores de una representación tienen expectativas que predeterminan sus juicios sobre lo que esperan de cada personaje. Una forma muy simple de ejemplificarlo es con el rol de una madre; por un lado tiene funciones específicas de nutrición, educación, cuidado y orientación de su hijo, y por el otro tiene roles, que en este caso están relacionados con la ternura, el amor, el trato, etc. De manera que el rol está más relacionado con las actitudes y la imagen de quien ocupa una función.

Al aceptar un puesto de nivel gerencial, cualquier profesionista debe apegarse a su papel y cumplir con sus funciones para obtener los resultados esperados.

Por lo general, los altos directivos están expuestos a un alto nivel de exigencia. El dicho de “el hábito no hace al monje, pero cómo le ayuda” se refiere al impacto que tiene el rol de una persona ante quienes observan sus actuaciones, actitudes y resultados. Los títulos profesionales y los cargos no deben transformar al ser humano, pero al poseerlos o al aceptar tenerlos y comprometerse generan responsabilidad para quien los ostenta.

Normalmente, se tiende a asociar a los expertos en administración (en especial a los gerentes) con la figura mitológica de Proteo, y a los financieros con el rey Midas.

### La administración en la mitología

“Proteo era hijo de Poseidón, el dios del mar. Poseidón era hermano de Zeus. Por lo tanto, Proteo era sobrino del director

general de la oligarquía que regía las cosas desde la cima del monte Olimpo. Proteo vivía, así dicen algunos, en una isla

del Egeo entre Creta y Rodas, de nombre Cárpatos. Era el protector de los animales del mar. Proteo lo sabía todo; pasado, presente, futuro. Todo lo que fue, es o será. Y ésta es una razón por la que él nos hace pensar en los niveles directivos de la empresa moderna, quienes se cree que deben conocer plenamente todo lo relacionado con negocios, liderazgo, el entorno económico, y ser capaces de llevar todo esto a la práctica. Dicen que Proteo podía transformarse en cualquier forma que quisiera o que la situación reclamara. Podía convertirse en un león, en un lobo, en un leopardo, en una serpiente, en un pájaro o en un árbol. En cualquier cosa.

“Y esto es lo que sucede con los roles de los que ocupan los niveles gerenciales de una empresa, una universidad, un hospital, una secretaría de gobierno, una nación. Según los libros de texto, los niveles gerenciales, sobre todo la alta di-

rección, deben *conocer todo y ser todo*. Ser una persona emprendedora, un astuto comerciante, un buen administrador, un hombre que toma decisiones, un organizador, un soporte de la comunidad y un incisivo analista de inextricables complejidades. Alguien capaz de solucionar problemas técnicos y establecer las metas. Un estratega, a la vez que táctico de las pugnas de los mercados, por ejemplo; un líder carismático, un orador. En definitiva, un hombre —o mujer— para todas las épocas. Los niveles gerenciales directivos deberían ser un Proteo del mundo moderno, capaces de desempeñar un gran número de roles diferentes. Su función, su posición y las circunstancias le obligan a intentar asumir y actuar, bien o mal, según le permita su inclinación y su talento, en la diversidad enorme de roles.”<sup>5</sup>

La productividad del trabajo de la dirección se refleja mediante la eficacia y la efectividad.

## 1.10 Eficiencia, eficacia y efectividad

La **eficiencia** es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas.

La **eficacia** es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas.

La **efectividad** es la conjunción de eficiencia y eficacia.

El caso siguiente ejemplifica los conceptos anteriores. El conductor de un autobús, con muchos años de experiencia en la ruta México-Oaxaca, debe hacer su recorrido en un tiempo promedio de 5:45 a 6:00 h, con una velocidad de 95 km/h, según lo estipulan los procedimientos de la línea para la cual trabaja; sin embargo, en una ocasión llegó una hora tarde a la estación de Oaxaca por problemas de tránsito. A su regreso encontró otra vez tráfico a la salida de dicha población. Gracias a su pericia, condujo el autobús a mayor velocidad, de tal forma que logró recuperar el tiempo a su llegada a la ciudad de México. ¿Este conductor fue eficaz o eficiente? De ida fue “eficiente” porque respetó los procedimientos. En cambio, de regreso fue eficaz porque alcanzó el objetivo, pero no respetó el procedimiento; al violar el procedimiento gastó más gasolina y puso en riesgo al pasaje.

Las empresas bien diseñadas calculan previamente la eficiencia y los recursos a utilizar para alcanzar un objetivo; por lo tanto, la eficiencia y el cumplimiento de metas son fundamentales, y cuando se da la eficiencia y la eficacia, las empresas son efectivas. Cuando las empresas sólo cuidan el procedimiento sin observar la eficacia, corren el riesgo de burocratizarse. La eficiencia y la eficacia siempre deben buscarse, aunque en ocasiones son incompatibles (véase la figura 1.3).

<sup>5</sup> Glover, John D. y Gerald A. Simon, *Manual del director general ejecutivo*, Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A., pp. 25 y 26.

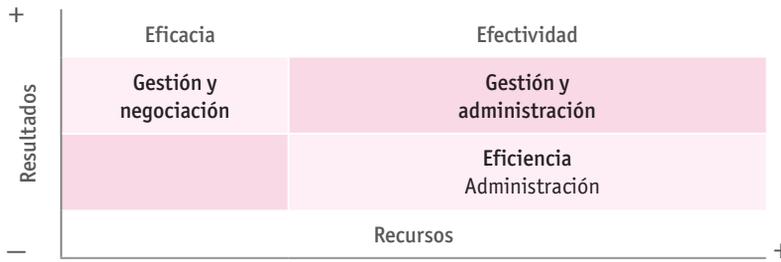


Figura 1.3 Eficiencia, eficacia y efectividad.

## 1.11 La administración y el método científico

El método científico se considera una herramienta básica del administrador, ya que por medio de él aprende tanto a observar como a manejar variables y constantes que intervienen en los procesos y determinan los resultados de la empresa; de esta manera obtiene habilidades para correlacionar y cuantificar la relación causa-efecto. Cuando el administrador en su función de gerente desea hacer un cambio trascendente, debe fundamentar cuantitativamente los efectos del mismo. Por desgracia, en ocasiones algunos jefes o gerentes en turno hacen cambios con base en caprichos, sin considerar si ello afecta los avances logrados anteriormente o detiene de alguna forma el desarrollo de la empresa. Este tipo de circunstancias no son coherentes con el concepto de administración como ciencia.

La ciencia es:



“Conjunto de principios de valor universal en el tiempo y el espacio.”

“Una clase de actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real de determinados fenómenos que para sus fines se consideran idénticos.”

El administrador requiere aprender qué es el método científico para trabajar con él y mejorar la calidad de sus decisiones; sin embargo, la dinámica del ejercicio de la administración y la gerencia hacen imposible que todas sus decisiones estén basadas en la ciencia.

En cuanto a los conceptos de principio y ley, se tiene lo siguiente:



“Las leyes y los principios científicos son verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado; explican la relación entre dos o más conjuntos variables.”

Mientras que el principio y la ley son rígidos, el **principio administrativo** es una guía general orientadora. La ley de la gravitación universal obedece a principios exactos; en cambio, el principio

de unidad de mando en administración no es rígido. Sin embargo, ambos cumplen con la universalidad de la ciencia.

Descartes, por su *Discurso del método*, ocupa un lugar distinguido en la historia de los métodos de investigación. Formuló claramente lo que debe ser el método científico y lo redujo a las cuatro reglas siguientes:



#### Las cuatro reglas del método científico

1. No se puede tener jamás una cosa como verdadera sin que conste evidentemente lo que ella es.
2. Dividir cada una de las dificultades que se examinan en tantas partes como sea posible.
3. Llevar orden en los propios pensamientos, comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer, para subir poco a poco y por grados hasta conocimientos más complejos.
4. Hacer simples divisiones tan generales que quede la seguridad de no omitir nada.

Por su parte, Francis Bacon señala con respecto al método científico lo siguiente:



“Lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método.”

“Secuencia de acciones específicas sistemáticas ordenadas para llegar a un objetivo.”

Es decir, para él la investigación científica es independiente del principio de autoridad y del razonamiento escolástico, y agrega: “La información es poder”.

El método científico experimental “consiste en la determinación de ciertos hechos o resultados por medio de la *observación* de los fenómenos (no sólo en el sentido de ver detenidamente sino de registrar sistemáticamente los hechos), en la *verificación* con base en la observación continua. Una vez que los hechos se analizan y se clasifican, la ciencia busca relaciones causales para explicarlos. Estas generalizaciones se llaman *hipótesis*, y son explicaciones preliminares con un grado de credibilidad científica sujetas a comprobarse mediante la *experimentación*”.

Administrativamente, a la empresa le interesa conocer el mercado y su comportamiento (sus variables y sus constantes) para hacer los cálculos de producción y las estimaciones financieras de los resultados esperados. El administrador debe conocer los principios, los métodos, la teoría administrativa y el funcionamiento de los procesos productivos de las empresas. En la medida que los comprenda podrá dirigirlos y reorganizarlos; así, si trabaja en un rancho porcino o en una empresa telefónica, requiere conocer el proceso productivo completo, según sea el rubro, hasta su comercialización.

## 1.12 La administración, la técnica y el arte

La ciencia y la técnica no son excluyentes, sino complementarias. La siguiente cita refuerza lo anterior:



“La técnica (de *techne*, arte manual) es el conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia.”

Así, el conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación, por lo que debe desarrollarse un procedimiento práctico para lograrlo (tarea de la técnica).

Arte es:



“Hacer bien las cosas con creatividad y sensibilidad.”

El trabajo administrativo, sobre todo el directivo, requiere de la capacidad para solucionar problemas de modo diferente, es decir, de manera creativa, mediante el establecimiento de nuevas formas. La administración es más que una técnica mecánica; el administrador requiere de mucha imaginación, obviamente, nutrida por un fundamento teórico-práctico.



“Teoría es la síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresada en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina.”

## 1.13 Calidad y productividad

La finalidad del administrador, al igual que la de otros profesionistas, es lograr que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad, de tal manera que se aprovechen lo mejor posible los recursos y se generen productos y servicios de calidad competitiva. En seguida se revisan los conceptos de calidad y productividad.

### 1.13.1 Calidad

Calidad es:



“Hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica.”

Otra definición de calidad, según Juran, es:



“Cumplir con todos los requisitos.”

Deming afirma que la calidad debe dirigirse a las necesidades tanto presentes como futuras del consumidor. Para él, la calidad está determinada por las interrelaciones entre los siguientes factores:

1. El producto mismo.
2. El usuario y la manera en que éste va a usar e instalar el producto, así como lo que espera de él.
3. Instrucciones para el uso; entrenamiento del cliente y del encargado de las reparaciones, y servicio que se ofrece para reparaciones y disponibilidad de las refacciones.



#### Principio de calidad

“La calidad es la capacidad para comprender las necesidades de los usuarios y satisfacerlas plenamente.”

#### Principio de servicio

“Se requiere tener una actitud favorable y alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir al consumidor o usuario de un producto.”

El diccionario Espasa-Calpe, lo define así:



#### Calidad

Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa...

De acuerdo con el diccionario citado, también significa: “...nobleza y lustre de sangre” o “cálido” en el sentido de delicado, de bello, que cautiva, que costó trabajo hacerlo.

En el lenguaje popular, la calidad se ha asociado con lujo, precio alto, marca exclusiva, estatus que proporciona el poseer o usar un producto, atributos “cálidos” del producto (p. ej., un perfume delicado o un vino costoso).

Otro significado de calidad es el cumplimiento de estándares de producción. **Estándar** significa normal, uniforme, conforme a lo que debe ser. Son los indicadores de calidad con los que se hacen los cálculos de producción y se ofrece a los usuarios un producto, por lo que la **conformidad** es un atributo que valoran mucho los consumidores, ya que es el cumplimiento conforme a lo ofrecido. Hoy en día las empresas se certifican con ISO 9000 u otras normas para garantizar dicha conformidad y generar confianza.

Calidad es estar dentro de control.

Control viene del francés *contrôle* (contra el rol).

Rol significa: papel, proyecto, lista, lo que debe ser.

Contra el rol significa verificar lo que es y compararlo con lo que debe ser normal. El indicador debe ser cuantitativo para ser medible; sólo lo que es medible es administrable, es controlable. El administrador aprende del proceso administrativo la importancia de la medición para planear, organizar, dirigir y controlar la organización, así la calidad nunca se da por accidente.

La evidencia más clara de que existe un problema y, por ende, la necesidad de mejorar uno o varios procesos, se manifiesta cuando el usuario no está conforme con lo que se le ofrece para satisfacer sus necesidades y requerimientos. Por ello, es de vital importancia mantener un contacto continuo con el usuario, para conocer su nivel de satisfacción.



### Usuario

- Organismo o persona a la que se le brinda un servicio (a la que se le presta un servicio o se le vende un producto).
- Todo individuo o proceso que utiliza los resultados del trabajo de otro(s).
- La persona o grupo de personas que esperan algo de alguien.



### Usuario interno

Personas y procesos que pertenecen a la misma institución en la cual se ofrece el servicio o producto.



### Usuario externo

Persona que no pertenece a la institución y que ofrece el servicio o producto. Cabe señalar que un usuario externo no es únicamente el destinatario de un servicio o producto que brinde la institución. En ese sentido, otros organismos e instituciones sociales y de gobierno pueden ser usuarios indirectos si en alguna forma se apoyan en dicho servicio o producto. Una persona que solicita algún tipo de información, aunque no demande en estricto rigor el servicio de la institución, debe ser considerado usuario externo.

## 1.13.2 Productividad

Productividad, como la define la Organización Internacional del Trabajo, es:



### Productividad

La relación entre lo producido y lo consumido.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

Con base en esta fórmula, la productividad se obtiene al comparar los recursos utilizados con el producto logrado. Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un precio inferior, la sociedad en conjunto obtiene beneficios porque una mayor productividad, según la OIT, ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante:

- a) Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a menor costo y precio.
- b) Mayores ingresos reales.
- c) Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración del trabajo.
- d) En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular. Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

*Nota:* La siguiente unidad está dedicada a la empresa por el hecho de que cada vez se exige más cultura empresarial; sin embargo, conforme a la estructura profesional, el cuerpo docente que ha adoptado este libro puede continuar directamente con la unidad tres.

## Resumen de la unidad

La **cibernética** estudia los flujos de información que rodean un sistema, y la forma en que esta información es controlada o se autorregula en relación con una finalidad. En este sentido, las disciplinas actuales de administración, contaduría e informática están ligadas al trabajo organizado con base en objetivos para lograr una eficiencia organizacional.

Las organizaciones tienen una estructura (*hardware*), tienen procesos y sistemas de producción (*software*) y requieren del elemento humano para manejarlas (*humanware*).

La **organización** es la coordinación de esfuerzos de dos o más personas o elementos para alcanzar objeti-

vos; continuamente los seres humanos se organizan con otros para efectos determinados en un momento dado.

La necesidad de organización de los seres humanos es el origen de la administración, que se entiende como un acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos.

La administración moderna es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos.

Los **organismos sociales** (OS) son entidades constituidas deliberadamente por los seres humanos para

lograr objetivos específicos internos y cumplir con propósitos sociales externos en el entorno en que operan (misión).

Características de los OS:

- a) Propósitos permanentes de existencia; razón de ser.
- b) División del trabajo con responsabilidades específicas.
- c) Estructura jerárquica de autoridad y niveles de mando.
- d) Estrategia con metas de largo y mediano plazos.
- e) Filosofía o ideario de actuación en términos de valores.

La administración como disciplina consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc., que no es factible controlar. El administrador tiene un campo de actuación más allá del manejo de los recursos y objetivos de la empresa. Algunas tendencias modernas establecen que la alta dirección requiere tanto gestión en el entorno como administración interna.

Wilburg Jiménez Castro define la administración como: "Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales."

Los cuatro elementos de la administración para el logro de objetivos organizativos, según Fremont E. Kast, son:

- Dirección hacia objetivos.
- Participación de personas.
- Empleo de técnicas.
- Compromiso con la organización.

La administración, como disciplina profesional, se encarga de estudiar, investigar y formar profesionistas expertos en lo siguiente:

- I) Identificar propósitos y objetivos de los organismos sociales.
- II) Elaborar la estrategia de operación en el entorno.
- III) Establecer procedimientos internos de trabajo.
- IV) Integrar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- V) Crear una cultura organizacional.
- VI) Implantar técnicas de control de los sistemas de producción de todas las áreas, con sistemas de medición de resultados.

VII) Conformar diversas estructuras organizacionales en términos de división de funciones, autoridad, jerarquías y responsabilidad de las mismas.

VIII) Gestionar o gerenciar los organismos sociales y la toma de decisiones que se requieren para su funcionalidad plena.

IX) Negociar y vincular con los diversos actores o partes interesadas en los negocios de las empresas.

X) Definir la responsabilidad legal, social y ecológica de las organizaciones.

XI) Tecnificar los procesos.

XII) Formular estudios de promoción de empresas, lo cual incluye proyectos de inversión.

XIII) Concebir proyectos sustentables.

Hoy en día la administración debe buscar la **ecoeficiencia**, que significa agregar valor a un producto con menos recursos naturales, desperdicio y contaminación. El prefijo eco se refiere a la economía tanto de las empresas como de las naciones, así como a la ecología local y global.

Según el Código de Ética de los licenciados en administración, los ámbitos en los que puede trabajar el administrador como profesionista independiente son:

- Creación y desarrollo de organizaciones productivas.
- Asesoría y consultoría de empresas.
- Investigación en las universidades e instituciones de nivel superior.
- Docencia.
- Auditoría y diseño de procesos administrativos, contables e informáticos.
- Peritaje.

Según la OIT, las competencias laborales gerenciales administrativas se definen como la capacidad productiva para obtener un resultado exigido.

También se definen como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.

Según el Conla, "el Código de Ética es el conjunto de normas que regulan la actividad profesional del licenciado en Administración, en las diferentes áreas en que se desarrolla, bien sea en las organizaciones y ante la sociedad en el ámbito de su competencia profesional, con base en valores y principios establecidos por la misma sociedad".

El Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración señala que las funciones para apoyar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones se dan en los siguientes ámbitos:

1. Habilidades.
2. Actitudes.
3. Conocimientos.

Las funciones del administrador dentro de las empresas como funcionario de las mismas están divididas en tres niveles, que se conocen como niveles gerenciales:

1. Operativo.
2. Medio.
3. Directivo.

La gerencia es la habilidad para conseguir grandes logros por medio de otros.

Cabe aclarar que la administración es un acto más hacia el interior de la empresa, que requiere planeación, organización, dirección y control, sin olvidar que la dirección tiene que integrar el factor humano más capacitado para implementar la estrategia. También se ha dicho que, para alcanzar sus planes, la dirección, la gerencia y cualquier nivel jerárquico requieren contar con elementos humanos que además de estar técnicamente bien capacitados tengan disciplina y lealtad, así como pasión por alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la empresa; de ahí que en los medios administrativos y gerenciales sea común oír que los gerentes, supervisores o directores deben ser grandes, no tanto en cuanto a su persona, sino en el sentido de saber integrar a sus equipos de trabajo y a la organización a personas con un mayor talento y capacidad que el de ellos, además de saber coordinarlas.

El tiempo es un “recurso” escaso; los gerentes de cualquier nivel deben rendir resultados por periodos, generalmente meses, semestres y años, y por lo tanto deben manejar sus actividades dentro de tiempos específicos, programados.

El término **rol** se refiere al conjunto de cualidades y acciones que se esperan de una persona en el desempeño de una función, tanto en el aspecto individual como en el profesional. **Rol** significa **papel**. El experto en administración tiene tantos roles internos en la empresa como roles de representación tenga ésta en el entorno en el que se desempeña.

La **eficiencia** es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas. La **eficacia** es alcanzar las metas y objetivos, sin importar el procedimiento y las normas. La **efectividad** es la conjunción de eficiencia y eficacia.

El método científico se considera una herramienta básica del administrador, ya que por medio de él aprende tanto a observar como a manejar variables y constantes que intervienen en los procesos y determinan los resultados de la empresa; de esta manera obtiene habilidades para correlacionar y cuantificar la relación causa-efecto.

El trabajo administrativo, sobre todo el directivo, requiere de la capacidad para solucionar problemas de modo diferente, es decir, de manera creativa, mediante el establecimiento de nuevas formas. La administración es más que una técnica mecánica; el administrador requiere de mucha imaginación, obviamente, nutrida por un fundamento teórico-práctico.

Calidad es hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica. Según Juran, es cumplir con todos los requisitos. Calidad es estar dentro de control. Control viene del francés *contrôle*, que significa contra el rol, es decir, verificar lo que es y compararlo con lo que debe ser normal.

Productividad, como la define la Organización Internacional del Trabajo, es la relación entre lo producido y lo consumido. La productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular. Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente cuál es el origen de la administración.
2. Explica brevemente por qué se dice que el administrador “administra” el entorno y gestiona su entorno.
3. Transcribe la definición de administración de Wilburg Jiménez Castro; analízala y coméntala de manera concisa.
4. Explica qué es organización.
5. ¿Cuáles son las variables del entorno económico, político, legal y tecnológico que afectan la administración de las empresas?
6. Define a los organismos sociales.
7. Enlista las características de los organismos sociales.
8. Elige tres funciones de la administración y explícala.
9. Explica brevemente en qué consiste la cibernética.
10. Define la ecoeficiencia.
11. Define competencia laboral.
12. Enlista los ámbitos en los que puede trabajar el administrador como profesional independiente.
13. Señala los niveles (gerenciales) en los que el administrador se desempeña dentro de las empresas.
14. Menciona brevemente cuáles son las funciones de los niveles gerenciales.
15. Define gerencia.
16. Explica de manera concisa por qué se dice que el tiempo es un “recurso” escaso.
17. Explica a qué se refiere el término rol.
18. Define eficiencia, eficacia y efectividad.
19. Explica la relación del método científico con la administración.
20. Menciona la definición de Código de Ética, según el Conla.
21. Explica brevemente algunos de los roles que se le asignan al administrador.
22. Explica la relación entre calidad y productividad.
23. Define calidad.
24. Define productividad.
25. Define usuario interno y externo.

## Bibliografía

- Anónimo (propiedad del autor). *Diccionario latino español*. ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco y política*. México, Editorial Porrúa, 1979.
- BERNAL, John. *La ciencia en la historia*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1975.
- BIBLIA, Libro del Éxodo: 18: 13-26.
- BRUGGER, Walter. *Diccionario de filosofía*. España, Ed. Herder, 1975.
- CABANELLAS, Guillermo. *Repertorio jurídico de locuciones, máximas y aforismos latinos y castellanos*. Buenos Aires, Editorial Bibliográfica Argentina, 1945.
- Conla. *Código de ética del licenciado en administración*. México, ECASA, 1989.
- DALE, Ernest. *Organización*. México, Editora Técnica, S.A., 1980, pp. 10-12, 6a. reimpresión de Research Report, núm. 20, marzo de 1980, pp. 10-12.
- Diccionario de la lengua española*. 19a. ed. España, Espasa Calpe, 1970.
- DRUCKER, Peter F. "Managing the information explosion". *The Wall Street Journal*. 10 de abril de 1980, p. 24.
- Enciclopedia de México*. México, Enciclopedia de México, S.A., 1977.
- Enciclopedia Espasa-Calpe*. España, Espasa Calpe, 1970.
- Enciclopedia universal ilustrada*. Madrid, Espasa Calpe, S.A., 1940.
- GLOVER, John D. y Gerald A. Simon. *Manual del director general ejecutivo*. Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A.
- HALL, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*. México, Prentice Hall, 1989.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. "La administración en la época de la colonia (siglo XVII)". *Contaduría y administración*. núm. 147. México, Órgano informativo de la FCA/UNAM, marzo-abril, 1987.
- HERNÁNDEZ, Sergio y Ricardo A. Varela. *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*. 2a. reimp. de la 2a. ed. México, Trillas, 1990 (caso práctico).
- JIMÉNEZ Castro, Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1980.
- KAST y Rosenzweig. *Organization and management: a systems approach*. Nueva York, McGraw-Hill.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig. *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México, McGraw-Hill, 1980.
- \_\_\_\_\_. *La República*, México, Editorial Porrúa, S.A., 1976.
- La contaduría pública. Génesis e historia de su evolución hasta nuestros días*. Universidad Nacional Autónoma de México y Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., 1983.
- LARIS-Casillas, Francisco Javier. *Administración integral*. México, Ed. Oasis, 1975.
- Ley General de Profesiones*. México, Ed. Porrúa, 1992.
- MARGADANT, Guillermo F. *Derecho romano*. México, Editorial Esfinge, 1976.
- MONTENEGRO, Walter. *Introducción a las doctrinas político-económicas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- MORO, Tomás. *Utopía*. México, Editorial Porrúa, 1979.
- OUCHI, William. *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Serie Empresas y Empresarios, México, Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- PETERS, Tom. *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. Nueva York, Alfred A. Knoff, 1988.
- PLATÓN. *La República*. Edición bilingüe por José Manuel Pabón y Manuel Fernández Galiano, Instituto de Estudios Políticos de Madrid, 1949.
- PRATT, Henry. *Diccionario de sociología*. México, Fondo de Cultura Económica, 1963.
- REYES-Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. México, Ed. Limusa, 1976.
- RÍOS-Szalay, A. y A. Paniagua Aduna. *Orígenes y perspectivas de la administración*. México, Trillas, 1979.
- RÍOS-Szalay, Jorge. *Investigación sobre necesidades de conocimiento del licenciado en administración*. México, F.C.A., UNAM, 1974.
- RIVERA, Eric. "Historia de la profesión en México". *Revista de la Facultad de Contaduría y Administración*. México, Fondo Editorial de la F.C.A., UNAM, 1986.
- RUSSELL, Bertrand. *Historia de la filosofía occidental*. Buenos Aires, Espasa Calpe Argentina, S.A., 1947.
- \_\_\_\_\_. *La perspectiva científica*, Barcelona. ARIEL, 1975.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. España, Prentice Hall Internacional, 3a. impresión de la edición en español, 1975.
- SHEIPLEIR Amézaga, Xavier. *Historia del pensamiento económico*, Tomo I, México, Ed. Trillas, 1975.
- SILVA Herzog, Jesús. *Antología del pensamiento económico*. México, Fondo de Cultura Económica, 1965.
- SIROL y SHEIPLEIR. *Historia del pensamiento económico*. México, Universidad Iberoamericana, 1963.
- SMITH, Adam. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México, Fondo de Cultura Económica.



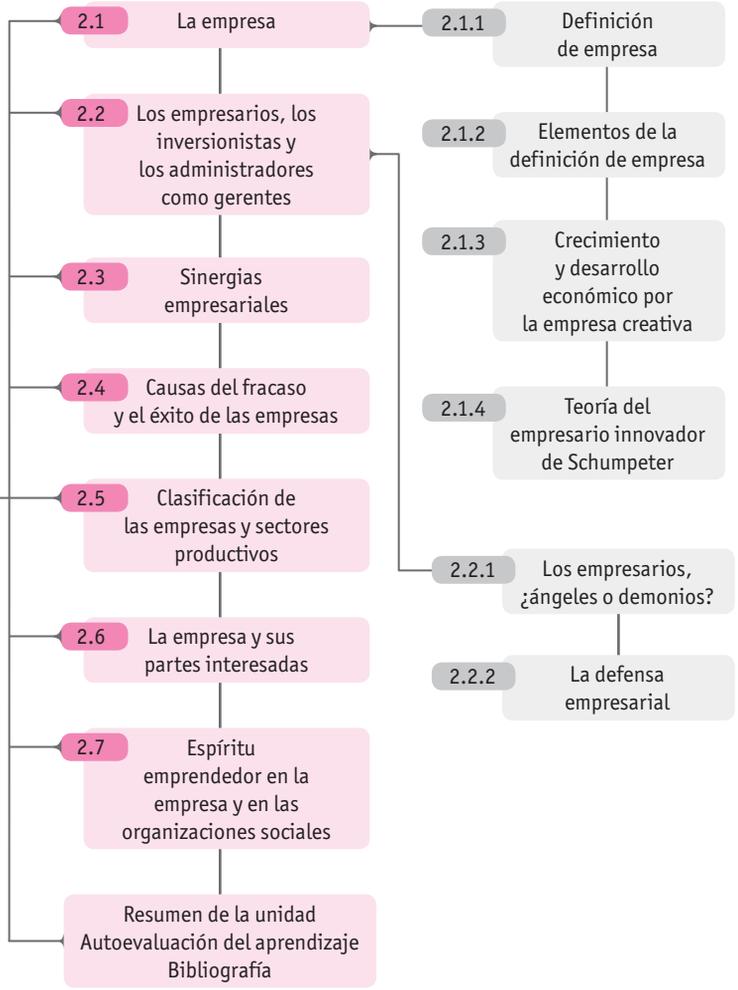
## La empresa, los empresarios y el desarrollo económico

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Analizar y comprender a la empresa como campo de aplicación de la administración.
- Reconocer la importancia del crecimiento y desarrollo económico por la empresa creativa.
- Analizar la relación que existe entre los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes en la creación, desarrollo y éxito de las empresas.
- Identificar las acciones necesarias para lograr sinergias dentro de la empresa y con los factores de su entorno.
- Definir a las partes interesadas de las empresas.
- Comprender la importancia del espíritu emprendedor.

**La empresa, los empresarios y el desarrollo económico**



## 2.1 La empresa

El objetivo primordial de la teoría administrativa que se maneja a nivel de las licenciaturas de administración, contaduría e informática, así como de las maestrías y especialidades de las mismas, está orientado a la empresa. Aunque hay muchos otros tipos de organizaciones sociales, como el Estado, la Iglesia y las cooperativas, estas organizaciones tienen sus propios marcos teóricos. Con el fin de entender mejor las teorías, técnicas y prácticas para el desarrollo económico-social de una comunidad es necesario comprender y definir con claridad a la empresa.

### 2.1.1 Definición de empresa

Según la Real Academia, empresa es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia. En el ámbito profesional del desarrollo de las empresas y organizaciones, este concepto requiere ser abordado de manera más profunda.



#### Empresa

“Entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.”

### 2.1.2 Elementos de la definición de empresa

En seguida se analizan las partes fundamentales de la definición de empresa:

1. Una **entidad legal** es una unidad constituida conforme al marco jurídico vigente de la sociedad en que opera; tiene control sobre sus recursos; acepta las responsabilidades de contraer y cumplir compromisos, y realiza una actividad económico-financiera.
2. La empresa es una **entidad económica** productora de riqueza para la sociedad porque agrega valor a los bienes o servicios que adquiere (insumos) al transformarlos en nuevos productos “enriquecidos” para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios, quienes de otra forma tendrían que llevarlo a cabo por sí mismos.
3. La empresa también es una entidad **económico-financiera** en tanto que un individuo o un conjunto de individuos invierten capital propio o financiado para la infraestructura requerida en los procesos de transformación con el fin de obtener resultados o beneficios por el capital invertido y, en un momento dado, por su capital acumulado, así como por sus gestiones con las partes interesadas para hacer realidad sus emprendimientos.
4. La empresa es un **ente social** organizado en tanto que tiene sistemas de producción y de información financiera a cargo de colaboradores de diversas especialidades que se conducen bajo un sistema social piramidal jerárquico para obtener resultados en forma eficiente, rentable y competitiva, de tal manera que los productos o servicios generados sean iguales o mejores que los que otras empresas producen. La empresa es una unidad social porque sus miembros están cohesionados por valores y un ideario filosófico que les permite convivir y servir a todas las partes interesadas.

5. Además de las responsabilidades legales y sociales, la empresa tiene un compromiso moral con los elementos internos y externos con los que opera. Sus elementos internos incluyen a sus accionistas y a sus colaboradores, en tanto que los externos están constituidos por sus clientes, proveedores, comunidad social y ambiente ecológico.

La siguiente metáfora ayuda a entender lo relativo al servicio y al compromiso moral, no sólo de los inversionistas y de los empresarios, sino también de sus colaboradores:

Un pequeño empresario africano dijo: “Busqué mi libertad a través de la creación de una empresa, pero ahora soy un ‘esclavo’ consciente de la misma y de las personas a las que sirvo; sin esa concepción mi empresa no tiene razón de ser, ni los clientes tendrían por qué venir.”

En pocas palabras, sólo quien entiende que la función de la empresa está en el servicio, logrará hacerla crecer y facilitará su desarrollo. Conviene reflexionar sobre lo que respecto a la empresa expresó José María Basagoiti, empresario, pilar de varios centros de estudios empresariales en México:



### Empresa

La empresa es una entidad moral nacida de las necesidades de la comunidad; su finalidad no es exclusivamente económica, es un ente social que necesita de lo económico [...]. La empresa es servicio, nace de la necesidad del servicio, es para servir, para ser útil y quizá por eso a sus frutos, en castellano, les llamamos ‘utilidad’.”

Bajo un enfoque eminentemente económico, se piensa que la empresa lucra, pero el lucro siempre se asocia con explotación, abuso y falta de conciencia moral; sin embargo, este concepto está superado. La empresa necesita obtener las máximas utilidades posibles para reinvertir, reinventar sus productos y servicios creativamente, y sostenerse en el tiempo, porque no generarlas es no cumplir con su responsabilidad frente a sus clientes, proveedores, accionistas y demás partes interesadas. La empresa requiere utilidades para satisfacer y remunerar de manera correcta a sus trabajadores, hacer que sus beneficios repercutan a sus proveedores, y para colaborar en la conservación del medio ambiente ecológico. Al pagar impuestos, el empresario responsable contribuye al bienestar social general y al desarrollo.

El empresario responsable no cierra su empresa ante situaciones económicas difíciles, sino que lucha, no sólo motivado por el interés personal de salvar sus recursos sino porque entiende que no puede “abandonar el barco” y dejar a la deriva a todas las partes involucradas con su empresa (personal, proveedores, acreedores, clientes, etcétera).

El empresario está hecho de pasión, de visión, de sanas ambiciones. Al respecto, cito las palabras de Wilson:



“No creo que ningún hombre pueda dirigir a otros si no actúa, consciente o inconscientemente, movido por un impulso de simpatía profunda para con los dirigidos. Es una simpatía hecha de comprensión íntima y ésta procede más del corazón que del intelecto.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Woodrow Wilson, ex presidente de Estados Unidos de América.

El empresario constructor y transformador de una sociedad es, según Miller, un profeta en el sentido de anticiparse al cambio y a las necesidades futuras de la población. Él es fundador de una nueva visión y una nueva forma de vivir, y por ello es juzgado como irreverente soñador e iconoclasta al crear su sueño.

Bernard Shaw dice:



“Los hombres razonables se adaptan a su medio ambiente; los hombres irrazonables intentan que el medio ambiente se adapte a ellos; de ello depende que todo progreso es el que resulta de los afanes y de los hombres irrazonables.”

La creación de la riqueza facilita la distribución de la misma, pero donde no se genera riqueza no es posible repartirla. La empresa es la que en sí genera riqueza, no el Estado. Gabriel Said dijo: “Produce más un puesto de tacos que algunos puestos de la burocracia.” El Estado debe ser un facilitador del proceso creativo, sin dejar de ser un ente normativo cuando esté plenamente justificada la acción.

### 2.1.3 Crecimiento y desarrollo económico por la empresa creativa

El **desarrollo económico** se ha definido tradicionalmente como:



“La capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.”

En una economía moderna convenientemente conducida, las empresas siguen la regla de oro: “Utilizar la creatividad en su manejo, así como en lo relativo a sus productos y servicios.” Los monopolios y otras formas de asociación indebidas e ilegales matan el desarrollo y la creatividad de una sociedad. Cuando no hay creatividad en los procesos empresariales, los productos extranjeros que presentan productos creativos y novedosos desplazan a los locales, lo cual daña gravemente a la economía y a las empresas sin innovación.

Octave Galinier dice: “... la empresa es el lugar en el que se crea el desarrollo económico y progreso técnico [...]. Las empresas no tienen otra fuente para permanecer en un mercado altamente competitivo, sólo sus innovaciones les permiten reducir sus costos y responder mejor a las necesidades de sus consumidores”.

La innovación es producto de la investigación; las grandes empresas la llevan a cabo ya sea en sus instalaciones o en los centros de educación superior, pero las empresas pequeñas y medianas

que no tienen la capacidad ni los recursos para invertir en innovación deben vincularse con universidades o centros de investigación para adquirirla; cuando es así, pagan por las contribuciones o se asocian compartiendo los beneficios que se obtengan con ellas.

Cabe aclarar que los conceptos de crecimiento económico y desarrollo son diferentes. El primero conlleva un aumento de la riqueza no necesariamente repartido de manera homogénea, por lo que tiene poco significado para la población en general. Por otro lado, se entiende que las empresas y los empresarios requieren capitalizarse para generar el desarrollo económico. El desarrollo implica crecimiento y distribución homogénea que tiende a mejorar las condiciones de la población en general. Sin embargo, el desarrollo económico debe complementarse con el desarrollo social, y éste se mide a través del índice de crecimiento del bienestar social en el que interviene el nivel de empleo generado por la economía y la seguridad social, lo que implica que la población empleada tiene beneficios y protección en materia de salud, educación, vivienda, etcétera.

La creación de empresas y su crecimiento es muy importante y forma parte de la medición del crecimiento, del desarrollo económico, y del índice de beneficio social. Sin embargo, en la actualidad hay una tendencia en muchas empresas a decrecer, no en lo económico sino en el número de empleados, por los procesos de automatización y otras cuestiones, como el mandar producir fuera del país. Existen empresas constituidas legalmente que operan y que no tienen empleados. Hay países con una extensión territorial muy pequeña que tienen 35 000 habitantes y más de 700 000 “empresas”; esto se debe a que sólo están constituidas para hacer negocios y otras justificaciones fiscales, pero no cumplen con la definición de empresa que es del interés del administrador profesional, en el sentido de ser una fuente de empleo y de cumplir una función económica enfocada al crecimiento, al desarrollo y al bienestar social. La empresa, como se ha definido, requiere contar con capital, estructura, capital humano y una correcta administración porque:



### Administración

Es la disciplina que sirve de agente para facilitar el crecimiento y desarrollo de las empresas, de sus partes interesadas y de la población en general. Las empresas bien gestionadas generan desarrollo social; por lo tanto, la administración es una disciplina con alta responsabilidad social.

## 2.1.4 Teoría del empresario innovador de Schumpeter

Joseph Schumpeter, austriaco-estadounidense (1883-1950), fue el primero que describió cómo actúan los empresarios. Sus obras principales, *Historia del análisis económico* y *Teoría del desarrollo económico*, siguen siendo los mejores tratados sobre la materia.

Su vigencia se debe a su concepto del papel principal del empresario: generar innovación y cambio mediante el empleo de la creatividad, con inventos ya sean propios o adquiridos, que se concretan al generar sistemas de producción y comercialización, absorbiendo el riesgo por las inversiones necesarias. Según Schumpeter, el desarrollo económico es consecuencia fundamental de la empresa creativa e innovadora, ya que genera nuevas formas de organización, nuevos mercados y cambia hábitos de consumo.

Juan Carlos Parra Romero señala que: “...El empresario es el ‘agente que innova’, es decir, se preocupa por la realización de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, conquista

de nuevas fuentes de aprovisionamiento, nuevos métodos de producción o incluso nuevos métodos de dirección y organización. De esta forma, el empresario se convierte en un elemento esencial del sistema económico, ya que la innovación y el progreso técnico son los factores básicos del crecimiento de la economía capitalista”.

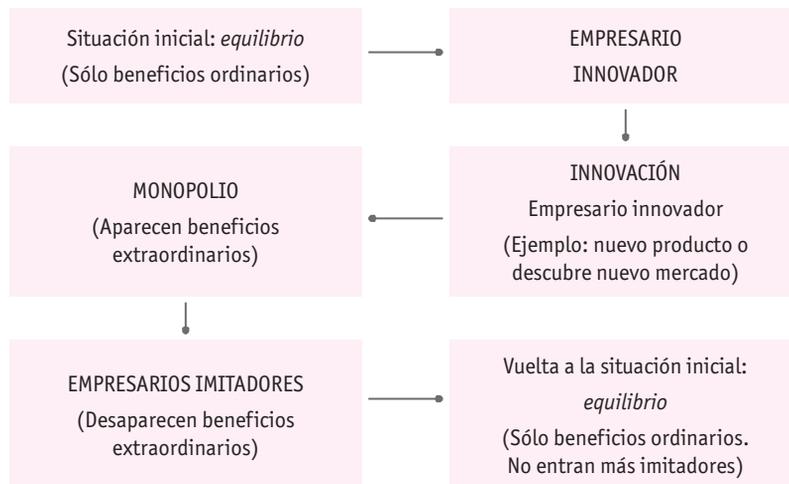
Para Schumpeter, “el papel del empresario es detectar y poner en marcha una nueva oportunidad de negocio, aprovechando una idea o invención todavía no explotada...”

Schumpeter considera que el monopolio de la producción o comercialización de un artículo o servicio tiende a limitar el desarrollo, ya que al no haber competencia no hay necesidad de mejoramiento; sin embargo, la innovación de un producto genera un “monopolio” momentáneo, hasta que aparecen imitadores. Las marcas y patentes protegen por un tiempo al empresario; de ahí que el periodo de exclusividad debe aprovecharse correctamente. Luego, cuando aparecen los competidores con productos similares, tiene la posibilidad de obtener ingresos vía reducción de costos, hasta que se deterioran por completo los beneficios. El empresario no debe esperarse a llegar a ese punto; lo ideal es que al terminar el ciclo de “monopolio” por la innovación, inicie otro negocio innovador dentro de su empresa o con otra.

La figura 2.1 ilustra el ciclo de la teoría del empresario innovador.

## 2.2 Los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes

La empresa regularmente está operada por sus propietarios fundadores. Hoy en día más de 90% de las empresas a nivel mundial (lo cual incluye empresas de todos tamaños) es familiar.



Fuente: [http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapas\\_Educativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias\\_sobre\\_el\\_empresa\\_de\\_knigh\\_y\\_schumpeter.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapas_Educativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresa_de_knigh_y_schumpeter.pdf)

Figura 2.1 Teoría del empresario-innovador de Schumpeter.

En México representan 94%. En los países más desarrollados la composición no es muy diferente; sin embargo, esas naciones cuentan con muchas más empresas grandes que forman parte de su poderío e influencia global.

En su proceso de desarrollo, las empresas requieren de la administración y de gerentes profesionales, por lo que la administración de las empresas es producto y necesidad del desarrollo de las mismas. Por lo regular, todas las grandes empresas fueron pequeñas en su momento y luego se capitalizaron, ya sea mediante la reinversión de sus utilidades o por financiamiento externo, que es de dos tipos: *a)* bancario y *b)* inversionistas.

Cabe señalar que el hecho de ser inversionista no implica forzosamente ser empresario. Asimismo, el empresario no necesariamente es el mejor administrador y gerente de su empresa, por lo que muchos inversionistas sólo miden el riesgo de invertir y exigen resultados tanto al empresario como a los ejecutivos.

Muchos empresarios al crecer su negocio toman la compleja decisión de dejar las riendas del mismo a gerentes profesionales a los que contratan, por lo que el administrador, el gerente y el ejecutivo son empleados a los que no sólo se les exige capacidad técnica especializada sino capacidad estratégica y de negocios. Para el inversionista lo importante es el resultado.

Muchos empresarios deciden quedarse como administradores y gerentes de su propia empresa, en ocasiones exitosamente, y en otras limitándolas en su crecimiento, ya sea por sus capacidades, o bien, porque prefieren tener una empresa pequeña que les satisface todas sus necesidades. El dicho popular que dice: “Prefieren ser cabeza de ratón que cola de león” es aplicable en este caso.

El administrador profesional y otros profesionistas de disciplinas similares no sólo se insertan en las grandes empresas como especialistas técnicos de una de las áreas, sino que también deben visualizar la posibilidad de llegar a la dirección si tienen una educación profunda en la función de la gerencia general, que es un área especial, porque tiene que ver con el desarrollo de estrategias y negociación con las partes interesadas. Hoy en día los empresarios exigen que los egresados de las carreras de las ciencias administrativas vayan mejor preparados en la función de la gerencia, especialmente en materia estratégica, para desarrollar el plan rector de la empresa a mediano y largo plazos; además de contar con habilidades en negociación para obtener acuerdos generadores de riqueza con proveedores, clientes, sindicatos, instituciones financieras, gobierno e inclusive con competidores mediante asociaciones donde hay oportunidades para obtener sinergias que beneficien a las partes involucradas.

### 2.2.1 Los empresarios. Argumentos en contra

Las críticas más comunes hechas contra la empresa son:<sup>2</sup>

- Obsesión por el lucro, sin tomar en cuenta en sus objetivos y prácticas valores no económicos.
- Utilización de los trabajadores sin un sentido humano, y con base en una explotación deliberada.

---

<sup>2</sup> Servitje, Lorenzo, *La sociedad contemporánea y el empresario*, México, Editorial Limusa, pp. 55 y 56.

- Fomenta excesos en el consumo y la adquisición de bienes superfluos por medio del crédito y la publicidad.
- Indiferencia ante la contaminación del medio ambiente.
- La acumulación de capital, que parece ser una de sus leyes, origina grandes desigualdades en el ingreso.
- En algunas ocasiones, sus utilidades proceden de simple especulación y no de una actividad creativa.
- Ha llevado la racionalidad económica y el uso de la técnica a extremos socialmente inaceptables.
- Favorece la creación de una élite económica, desligada de las aspiraciones de las masas.
- En países en desarrollo no suele generar suficientes empleos por su tendencia a copiar técnicas de producción de países avanzados, intensivas en inversiones de capital.

### 2.2.2 Los empresarios. Argumentos a favor<sup>3</sup>

Los empresarios aducen a favor de la empresa lo siguiente:

- El ejercicio de su actividad económica ha producido indudables beneficios sociales.
- En general, suele proporcionar al público un abastecimiento oportuno y una más efectiva distribución de bienes y servicios.
- El acceso al crédito ha incrementado la capacidad de compra de grandes sectores de la población; asimismo, la publicidad les ha llevado el conocimiento de nuevos y útiles productos.
- Proporciona innovaciones y progreso técnico, lo que ha permitido satisfacer mejor las necesidades.
- Al adquirir tamaño económico y producir masivamente con eficiencia, han disminuido los costos y se han abaratado los precios.
- La empresa está bien tal como se encuentra ahora; si acaso requiere pequeños retoques. Lo que debe hacerse es dejarla en paz para que se desenvuelva libremente, y así servirá mejor a la sociedad.

Los puntos anteriores deben ser objeto de discusión entre los participantes en el curso y en las aulas de teoría administrativa y de gestión de negocios. El objetivo es no caer en un maniqueísmo, en el que todo es blanco o negro, sin tomar en cuenta que la realidad conlleva tanto aspectos positivos como negativos. Las posiciones radicales son mortales y dañinas para quien pretende avanzar en la ciencia de la gerencia.

## 2.3 Sinergias empresariales

La **sinergia** se expresa en el siguiente axioma: “El todo es superior a la suma de sus partes.” Esto significa que los esfuerzos coordinados y programados de los componentes de un sistema consiguen efectos-resultados superiores.

---

<sup>3</sup> *Op. cit.*

La sinergia produce un resultado superior a la simple suma numérica ( $2 + 2 = 5$ ), pues los elementos, con una coordinación correcta, se impulsan entre sí.

Así,



### Sinergia

Es el efecto multiplicador que dos o más elementos logran al trabajar de común acuerdo.

El trabajo en equipo permite que sus miembros logren resultados superiores que si actuaran en forma individual. En los deportes de equipo, por ejemplo, la coordinación de los miembros genera más resultados que la actividad brillante y asilada de algunas de sus partes, cuya pretensión sea destacar en la individualidad. De cualquier forma, se requieren capacidades personales, con actitudes y disciplina, para trabajar coordinadamente en equipo.

La sinergia es complementariedad. No hay individuo que no tenga alguna carencia, por muy brillante que sea, y por lo tanto, un equipo humano está compuesto por individuos con diferentes capacidades y limitaciones.

El trabajo del gerente o gestor es formar y generar equipos de trabajo que se caractericen por la confianza y la solidaridad entre los miembros, para apoyarse mutuamente en aras de las causas de la empresa.

Al dividir el trabajo por funciones (como producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos), las empresas buscan la especialidad; sin embargo, estas funciones suelen operar aisladas, sin coordinación. A pesar de contar con expertos en las diversas áreas, los resultados en ocasiones son muy deficientes por la falta de una visión unificadora de los resultados de toda una empresa. El gestor o gerente debe sensibilizar a los especialistas o a las áreas para que todos trabajen en la misma dirección. Cuando se logra que todos entiendan que visión compartida es destino compartido, se consigue el efecto de sinergia.

La siguiente parábola ilustra la importancia de la unión de dos elementos que en forma individual no son capaces de resolver un problema, pero unidos y complementados sí solucionan sus problemas individuales.

### Parábola del ciego y el tullido

En una ocasión se encontraron en el bosque un ciego y un tullido. El ciego estaba perdido y el tullido no podía caminar.

Al toparse, el ciego le preguntó al tullido:

— ¿Me puedes indicar el camino de salida?

El tullido le contestó:

— Siempre y cuando tú me cargues porque yo no puedo caminar.

Las sinergias se deben dar no sólo en el trabajo dentro de la empresa, sino en la relación del gerente con proveedores, clientes y demás partes interesadas, bajo la premisa de que negociar es “ganar-ganar” e intercambiar beneficios.

## Reflexiones acerca de las empresas

Las empresas representan los ideales, el esfuerzo y, en ocasiones, el patrimonio de sus dueños..., en fin, todo; de ahí el esmero con el que son cuidadas. El fracaso, o la quiebra, significa la ruina para los dueños; para los empleados, la pérdida de su fuente de ingresos permanente y estable; para los proveedores, la pérdida de un cliente, y para el Estado, la pérdida de las aportaciones a las instituciones de seguridad social hechas por los contribuyentes (empresa y trabajadores), entre otros aspectos.

Cuando las condiciones lo permiten, los desempleados y los ex dueños de una empresa que quiebra buscan colocarse en el sector público, lo que representa un costo fijo para el Estado y los contribuyentes, pero cuando no existen esas condiciones, como sucede hoy en día, se incorporan a la economía informal, donde no se pagan impuestos en la mayoría de los casos.

Existen muchos fundadores de empresas privadas con espíritu emprendedor que no se dan por vencidos, y si su negocio quiebra, inician otro.

## 2.4 Causas del fracaso y el éxito de las empresas

La **insolvencia**, que se manifiesta cuando la empresa no puede pagar a sus proveedores, a los bancos, al fisco, a las instituciones de seguridad social, o es incapaz de pagar las jubilaciones e indemnizaciones por retiros, es una señal de que atraviesa por momentos difíciles. Algunas causas de la insolvencia son el cambio de preferencias y hábitos de los consumidores, las crisis graves por recesiones económicas prolongadas, el incremento en los costos del dinero (tasas de interés muy elevadas), las aperturas comerciales repentinas y la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios. Otra causa común de fracaso es la **mala administración**, que se observa sobre todo en las empresas de reciente creación, es decir, las que tienen menos de dos años de funcionamiento.

### Causas de la mala gestión y administración<sup>4</sup>

1. Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
2. Falta de previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
3. Falta de experiencia del dueño o dueños.
4. Insuficiencia de capital.
5. Mala contabilidad.
6. Exceso de inventarios.
7. Mala cobranza.
8. Fraudes del personal.
9. Mala selección de personal.
10. Mal servicio.
11. Obsolescencia del producto y de los procesos de producción.
12. Mezcla de operaciones personales con el negocio.
13. Lucha de poder y conflictos entre los socios.
14. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración.
15. Mal pago a proveedores.
16. Evasión fiscal.
17. Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, desacuerdos entre hermanos o entre hijos).
18. Falta de sucesor.
19. Adquisición, en épocas de bonanza, de compromisos de pagos fijos irreversibles.
20. Exceso de inspectores y normas reguladoras.

<sup>4</sup> Luis Castañeda, *Causas y fracasos de las empresas*, Edit. Panorama.

Su éxito depende de: una buena gestión y administración, negociaciones satisfactorias, misión y visión claras, liderazgo, la empatía de los miembros con los propósitos de la empresa, y la atención a los errores para reducirlos.

## 2.5 Clasificación de las empresas y sectores productivos

Los criterios de clasificación de las empresas varían según los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. La clasificación de empresas más difundida es la siguiente:

- a) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales<sup>5</sup>
- b) Por su giro

■ Tabla 2.1 Estratificación

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\* Tope máximo combinado = (Trabajadores) × 10% + (Ventas anuales) × 90%.

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* del 30 de junio de 2009.

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios.

Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

Las empresas comerciales se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos. En la gráfica de la figura 2.2 se observa cómo han cambiado los sectores

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/>

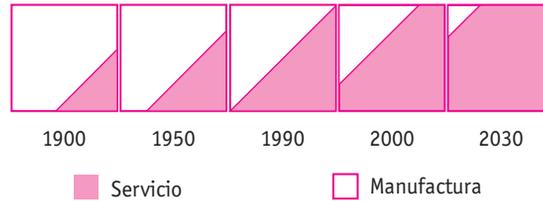


Figura 2.2 De la manufactura a los servicios.

con el paso del tiempo. A principios del siglo pasado predominaba la manufactura, pero con el tiempo las empresas de servicios han ido ganando espacio, de manera que en nuestros días la mayoría de las empresas está orientada a ellos. Las empresas también utilizan sistemas de cómputo para operar sus procesos en todas sus áreas, de ahí que hoy es la manufactura el elemento clave del funcionamiento de las mismas.

#### c) Por el origen de su capital o recursos

Por el origen y propiedad de sus recursos, las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

Las transnacionales son empresas, ya sean privadas o públicas, cuyo capital proviene del extranjero, y tienen presencia en muchos países.

Las empresas mixtas trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.

#### d) Por sectores económicos

Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en la figura 2.3.

## 2.6 La empresa y sus partes interesadas

Las empresas no son entidades aisladas o autosuficientes, sino que hay muchos actores de cuyo resultado depende la empresa para su propio desarrollo. Estos actores se conocen como partes interesadas, grupos de interés o “*stakeholders*”. Edward Freeman<sup>6</sup> acuñó este término, y lo definió como:



### Stakeholders

Todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos.

<sup>6</sup> Freeman desarrolló la teoría del *stakeholder* (partes interesadas) en su libro: *Strategic management: a stakeholder approach*.

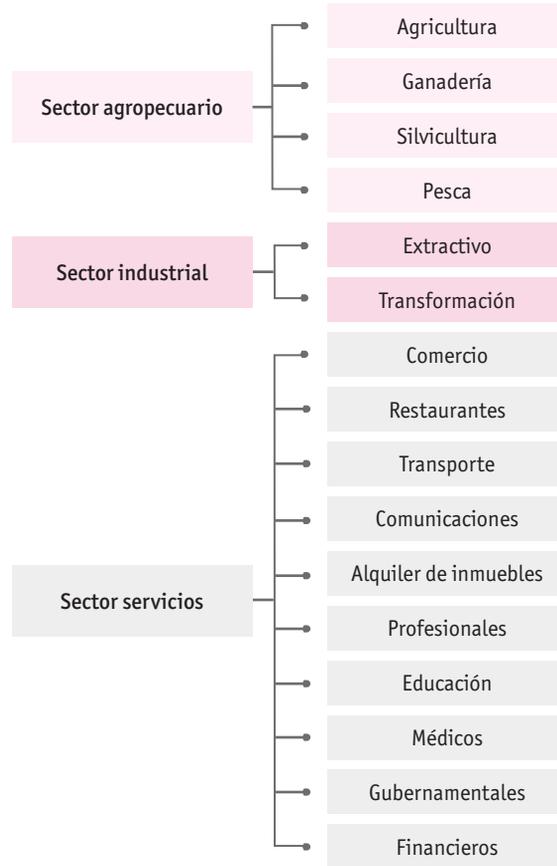


Figura 2.3 Clasificación de las empresas por sectores económicos.

Entre las principales partes interesadas en una empresa están las siguientes:

1. **Los accionistas o *shareholders*.** Tienen su capital o parte de él en la empresa, y por lo tanto, se interesan en el debido desarrollo de la empresa.
2. **El factor humano o colaboradores de la empresa.** Tienen interés en que ésta tenga un desarrollo y cumpla continuamente, porque su empleo depende de ella.
3. **Los proveedores y distribuidores.** En muchas ocasiones, el negocio de los proveedores depende del desarrollo de la empresa “núcleo” a la que le suministran recursos. Confían en ella al otorgarle crédito y al contratar a personal para hacerle llegar lo que necesita. A su vez, los distribuidores tienen instalaciones o dedican parte de ellas para vender los productos de la empresa “núcleo”, y por lo tanto, les interesa su desarrollo y permanencia.
4. **Los sindicatos.** Organismos que defienden los derechos laborales; sin embargo, también deben cuidar las fuentes de empleo, la productividad y la calidad.

5. **La comunidad y las autoridades regionales donde opera la empresa.** La comunidad obtiene beneficios por el consumo de los trabajadores en el lugar, mientras que las autoridades recaudan impuestos por la derrama económica que genera la actividad empresarial.
6. **El sector educativo.** Indirectamente es una parte interesada al formar expertos para la actividad empresarial, y estar atento a la demanda de sus egresados y de las capacidades que requieren para su contratación. De ahí que tanto la empresa como los centros de educación superior buscan vincularse para generar las capacidades y competencias laborales que requieren los egresados al incorporarse a la actividad económica de la empresa “núcleo” y sus partes interesadas.

Edward Freeman sostiene que hoy en día se deben considerar partes interesadas a los grupos u organizaciones no gubernamentales (ONG) que señalan que la contaminación del medio ambiente deriva de la actividad empresarial; la empresa “núcleo” debe dialogar con ellos a pesar de las presiones.

■ Tabla 2.2 La empresa y las partes interesadas en ella

APORTAN	PARTES INTERESADAS ( <i>STAKEHOLDERS</i> )	ESPERAN
Capital.	Socios e inversionistas ( <i>Shareholders</i> )	Ganancias e incremento del valor de sus acciones.
Desarrollo de estrategias, tácticas y toma de decisiones.	Gerentes	Resultados, beneficios económicos, incremento de remuneraciones y promociones.
Conocimientos, destrezas, tiempo y entrega.	Empleados	Remuneración justa, calidad de vida y seguridad.
Inversión en materiales de calidad establecida y tecnología.	Proveedores	Pagos correctos a tiempo.
Compras, expresiones de satisfacción de la empresa y de sus productos, e información sobre deseos de cambio del producto o servicio.	Clientes	Productos de calidad, precio justo, buen servicio; ser escuchados y recibir comentarios a sus sugerencias, e innovaciones.
Infraestructura, entornos, medio ambiente y mano de obra.	Comunidad	Conservación y mantenimiento de la infraestructura de lugar y de su medio ambiente; empresas sustentables.
Oportunidades de negocios y consumidores (mercados).	Sociedad	Ecoeficiencia y responsabilidad social.
Marco legal y normas regulatorias.	Gobierno	Ingresos mediante impuestos federales, estatales y locales de orden fiscal, laboral, arancelario, etcétera.

## 2.7 Espíritu emprendedor en la empresa y en las organizaciones sociales

“En la actualidad ya no es suficiente ser mejor, ahora es indispensable ser diferente.”

*Jack Welch, ex director de GE*

Hoy en día, debido a los altos niveles de competencia que existen en este mundo globalizado, las empresas e instituciones requieren emprender constantemente innovaciones en el diseño de productos o servicios, en los procesos operativos, en los sistemas de distribución y en cualquier aspecto relativo a sus actividades para sobresalir.

En las recientes décadas ha surgido el estudio del denominado espíritu emprendedor o *entrepreneurship*, debido a la necesidad apremiante de desarrollar conceptos y modelos de negocio altamente diferenciados de lo convencional o de lo acostumbrado en los diversos sectores de negocio.

El espíritu emprendedor se define como:



### Espíritu emprendedor

La capacidad y la actitud para identificar objetivamente oportunidades en los mercados y diseñar una oferta de valor innovadora que los beneficiarios aprecian por sus cualidades únicas, no ofrecidas con anterioridad.

Es conveniente aclarar que no sólo tiene que ver con “inventar” productos o servicios, sino también con impulsar cambios, modificaciones relevantes en los procesos de negocio, desde el abastecimiento hasta la entrega a los consumidores.

Por otra parte, es factible realizar innovaciones en otras organizaciones además de las empresas, como escuelas, gobierno, instituciones de asistencia y prácticamente en cualquier entidad que busque mejorar su desempeño.

El espíritu emprendedor es una forma de percibir, pensar, analizar y actuar enfocada en las oportunidades a fin de plantear respuestas con una visión global y el cálculo de riesgos, mediante liderazgo inspirador y la gestión de estrategias dentro de un ambiente determinado.

Los efectos de fomentar el espíritu emprendedor son la creación de valor económico y social que cataliza la dinámica del desarrollo empresarial y con ello la prosperidad del país.

Un reto mayúsculo en las instituciones educativas y empresariales lo constituye promover y apoyar este espíritu emprendedor para que los jóvenes y las futuras generaciones aprendan los conocimientos y actitudes pertinentes en su campo de actividades profesionales, que les aliente a la iniciación y creación de proyectos innovadores tan urgentes en nuestra realidad socioeconómica. También la empresa y los empresarios están esperando que los administradores tengan ese espíritu para que les ayuden al desarrollo de iniciativas. El administrador no se limita a ser un experto en procesos, eficiencias o en manejar a las empresas dentro de un paradigma.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

**Empresa** es una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.

El **desarrollo económico** se ha definido tradicionalmente como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Los conceptos crecimiento y desarrollo económico son diferentes. El primero conlleva un aumento de la riqueza no necesariamente repartido de manera homogénea, por lo que tiene límites. El desarrollo implica crecimiento y distribución homogénea que tiende a mejorar las condiciones de la población en general. La administración es la disciplina que sirve de agente para facilitar el crecimiento y desarrollo de las empresas y de sus partes interesadas.

Según Schumpeter, el empresario es el promotor fundamental del desarrollo económico, cuya función principal es innovar (aplicar invenciones tecnológicas a usos comerciales o industriales). Para Schumpeter el desarrollo económico es consecuencia fundamental de la empresa creativa e innovadora, ya que genera nuevas formas de organización, nuevos mercados, y cambia hábitos de consumo.

En su proceso de desarrollo, las empresas requieren de la administración y de gerentes profesionales, por lo que la administración de las empresas es producto y necesidad del desarrollo de las mismas. Ser inversionista no implica forzosamente ser empresario. Asimismo, el empresario no necesariamente es el mejor administrador y gerente de su empresa, por lo que muchos inversionistas sólo miden el riesgo de invertir y exigen resultados tanto al empresario como a los ejecutivos.

La sinergia es el efecto multiplicador que dos o más elementos logran al trabajar de común acuerdo. El trabajo en equipo permite que sus miembros obtengan resultados superiores que si actuaran en forma individual.

Los criterios de clasificación de las empresas varían según los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. La clasificación de empresas más difundida es la siguiente:

- Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.
- Por su giro.
- Por el origen de su capital o recursos.
- Por sectores económicos.

Son muchos los actores que dependen o se ven afectados por las actividades y resultados de las empresas. Estos grupos o individuos se conocen como partes interesadas, grupos de interés o *stakeholders*: los accionistas, el factor humano o colaboradores, los sindicatos, la comunidad, las autoridades regionales, el sector educativo y las ONG.

En las décadas recientes ha surgido el estudio del denominado espíritu emprendedor o *entrepreneurship*. El espíritu emprendedor se entiende como la capacidad y la actitud para identificar objetivamente oportunidades en los mercados y diseñar una oferta de valor innovadora que los beneficiarios aprecian por sus cualidades únicas, no ofrecidas con anterioridad. El espíritu emprendedor es una forma de percibir, pensar, analizar y actuar enfocada en las oportunidades a fin de plantear respuestas con una visión global y el cálculo de riesgos, mediante liderazgo inspirador y la gestión de estrategias dentro de un ambiente determinado.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define empresa.
2. Explica brevemente los elementos de la definición de empresa.
3. Describe la relación entre empresa creativa y crecimiento y desarrollo económico.

4. Menciona la diferencia entre crecimiento y desarrollo económico.
5. Indica por qué las empresas al crecer requieren de la administración y de gerentes profesionales.
6. Comenta brevemente a qué se debe que el trabajo en equipo permita a sus miembros lograr resultados superiores a los que obtendrían trabajando de manera independiente.
7. Define sinergia.
8. Señala cinco causas de la mala administración de las empresas.
9. Indica una manera de clasificar a las empresas.
10. Define partes interesadas o *stakeholders*.
11. Explica brevemente la importancia de las partes interesadas o grupos de interés para las empresas.
12. Menciona por lo menos dos partes interesadas y explica cómo se relacionan con las empresas.
13. Comenta la importancia del espíritu emprendedor.
14. Define al espíritu emprendedor.

## Bibliografía

**BASAGOITTI, José María; Gélinier, Octave; Plessier, Ernest H; Valero, Antonio; Amehen, Melvin; Learson, T. Vivent; Reveillard, Francois; Salleron, Louis; Basiele, Joseph; Morrison, Donald M.** *El futuro de la empresa*. Monterrey, N.L., México, Avance Editorial, S.A., 1975.

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México, McGraw-Hill.

**DRUCKER, Peter F.** *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Sudamericana.

**ESSER, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jorg.** "Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política". *Revista de la CEPAL*. Santiago, núm. 59, 1996.

**FUKUYAMA, Francis.** *La gran ruptura*. España, Atlántida, 1999.

**HARRISON, Bennett.** *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*. España, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

**HELLER, Robert.** *Las grandes decisiones de los grandes empresarios. Aprenda cómo se acierta en el mundo de los negocios*. México, Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio y Alejandro Pulido-Martínez.** *Visión de negocios en tu empresa*. Editorial Gasca SICCO, 2003.

**HYMER, Stephen.** *Empresas multinacionales: la internacionalización del capital*. Argentina, Ediciones periferia, S.R.L.

**MEE, John F.** "Management Philosophy for Professional Executives". *Business Horizons*. EU, Bureau of Business Reserch, School of Business, Indiana University, diciembre 1956.

**OUCHI, William.** *Teoría z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Serie Empresas y Empresarios. México, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

**PARKINSON, C. Norticote; Rustomji, MK; Sapre, SA.** *Un comentario crítico sobre su filosofía gerencial*. México, Editorial Diana, 1993.

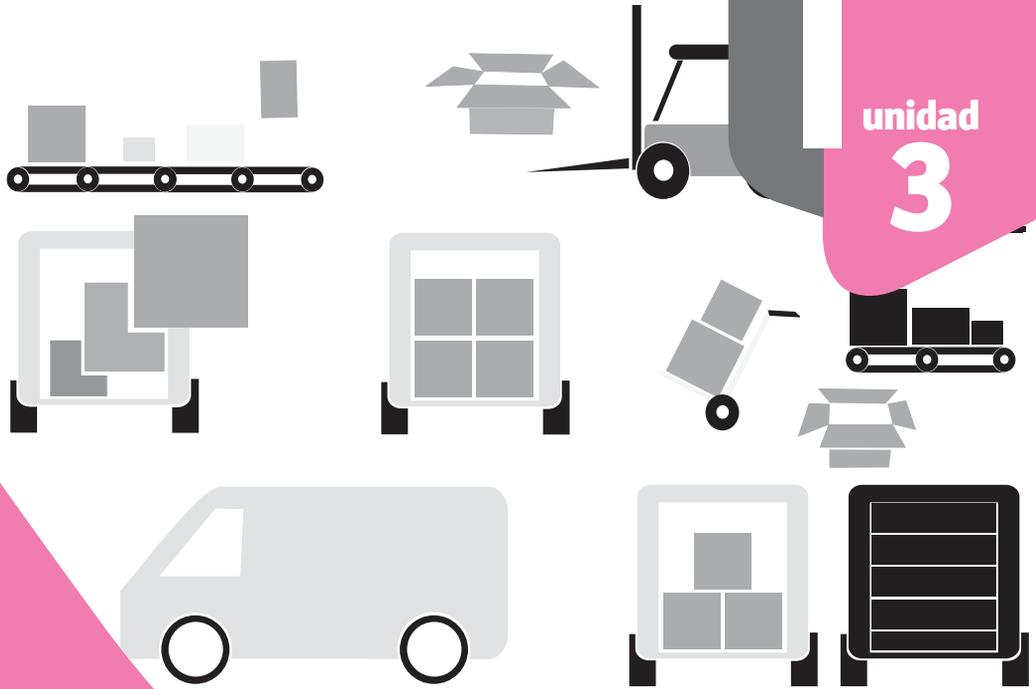
**PETERS, Tom.** *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. Nueva York, Alfred A. Knoff, 1988.

**REYES Ponce, Agustín.** *Administración de empresas*. México, Limusa, 1976.

**SENGE, Peter; Ross, R; Smith, B; Roberts, Ch; Kleiner, A.** *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica, S.A., 1996.

**SERVITJE, Lorenzo.** *La sociedad contemporánea y el empresario*. México, Editorial Limusa.

## unidad 3



## Escuelas de pensamiento administrativo: científica y cuantitativa

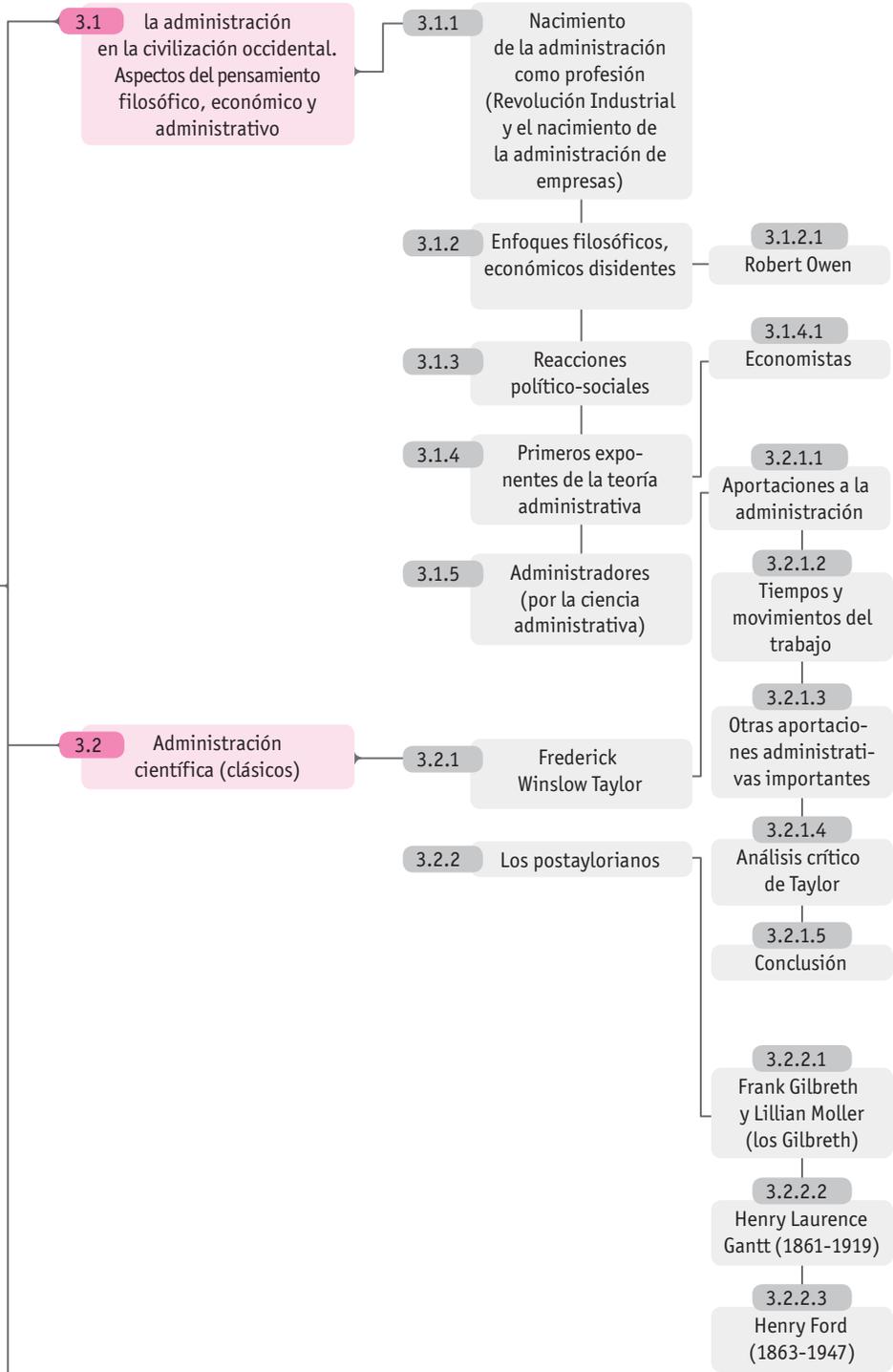
### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

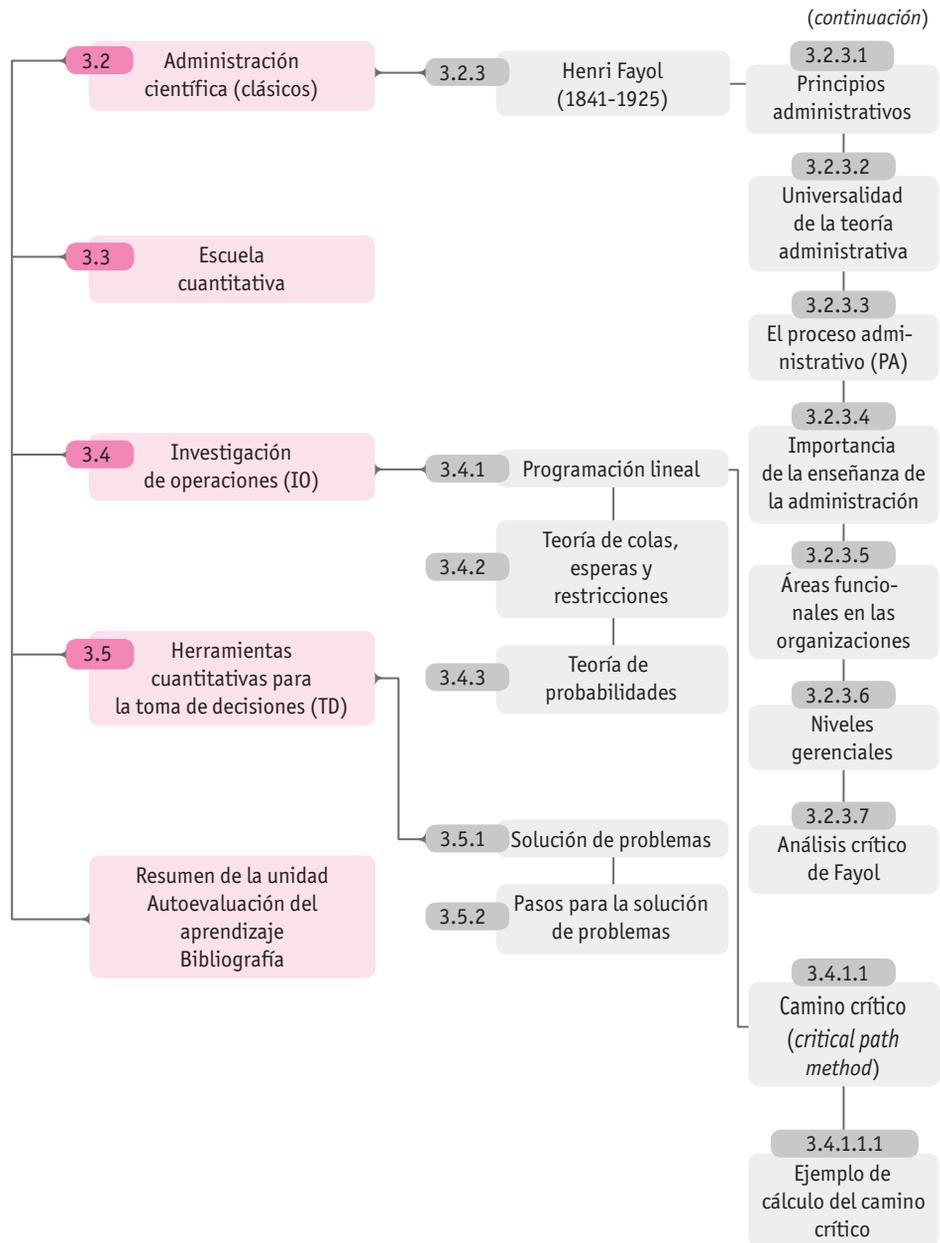
- Analizar los orígenes de la administración para comprender su evolución y el surgimiento de líderes.
- Conocer los primeros antecedentes del comercio y la empresa.
- Describir y analizar los factores que ocasionaron la revolución industrial e hicieron necesario el desarrollo de la administración.
- Describir las diferentes reacciones sociales ante la sociedad o modernismo industrial.
- Comprender el papel de la ética religiosa en relación con el desarrollo industrial.
- Reconocer la influencia y aportaciones tanto de diferentes culturas como de momentos históricos en la administración de instituciones, estados, imperios, empresas.
- Mencionar las aportaciones de Robert Owen en el pensamiento laboral social.
- Describir y entender los antecedentes del taylorismo en relación con el ambiente tecnológico de su época y los autores que le precedieron.
- Analizar las principales aportaciones de Federico W. Taylor.
- Analizar críticamente los principales planteamientos de Taylor.

- Describir las principales características del trabajo de los esposos Gilbreth, Henry L. Gantt y Henry Ford.
- Analizar las principales aportaciones de Henri Fayol.
- Diferenciar el enfoque y la metodología de Henri Fayol con respecto a lo planteado por Federico Taylor.
- Conocer las etapas del proceso administrativo (PA) de Fayol.
- Reconocer la importancia de la enseñanza de la administración.
- Analizar críticamente las aportaciones de Fayol.
- Reconocer la importancia de la investigación de operaciones en las empresas.
- Identificar la relevancia del método del camino crítico (*critical path method*), la teoría de colas, esperas y restricciones, y la teoría de probabilidades.
- Conocer algunas herramientas cuantitativas para la toma de decisiones.
- Utilizar pasos para la solución de problemas.

# Escuelas de pensamiento administrativo



(continúa)



### 3.1 La administración en la civilización occidental. Aspectos del pensamiento filosófico, económico y administrativo

En Occidente, es decir, Europa, Asia Menor y zonas del Mediterráneo, se formó una ideología del manejo de los negocios, fundamentalmente en lo relativo al comercio. La tabla 3.1 muestra las aportaciones principales de los diversos pueblos, desde mil años antes del nacimiento de Cristo hasta el surgimiento de la Revolución Industrial.

■ Tabla 3.1 Primeras civilizaciones de Occidente

<b>Asia Menor y los judíos</b>			
<p>Practicaron formas capitalistas desde el año 1000 a.C. Su libro más importante es la Biblia, la cual guiaba sus actos. La Biblia cuenta con diversos pasajes que tienen influencia en la teoría administrativa moderna. Por ejemplo, en el libro del Éxodo, Jethro da consejos a Moisés para gobernar al pueblo judío.</p>			
<b>Los griegos</b>			
<p>La civilización más evolucionada de Europa fue la griega. El pueblo griego de Esparta fue famoso por la disciplina militar estricta. También la mitología jugó un papel importante en el comportamiento organizacional; a través de figuras o dioses mitológicos se transmitía el conocimiento directivo y administrativo. Destacaron, entre otros, los siguientes filósofos griegos:</p>			
<b>Sócrates</b>	<b>Platón</b>	<b>Aristóteles</b>	<b>Heráclito</b>
<p>Padre de la Dialéctica.</p> <p>Él dijo: "Lo único que sé, es que no sé nada", su principio fundamental para llegar a la verdad.</p> <p>Concluyó que los iletrados muchas veces lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.</p> <p>"Los hombres no actúan por mala fe sino por ignorancia."</p>	<p>Autor de los libros: La República, Las Leyes, Critón, Fedón, entre otros.</p> <p>Determinó la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo.</p> <p>Sostiene que existen tres clases de hombre, según su nivel de raciocinio:</p> <p>De oro: los gobernantes. De plata: los guerreros. De hierro y bronce: los labradores y artesanos.</p> <p>Apoyó el régimen aristocrático.</p>	<p>Su obra más conocida fue <i>La Política</i>, donde distingue los conceptos de Estado y gobierno (autoridad). Plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Los actos administrativos desde el punto de vista económico, pertenecen a dos categorías:</p> <p><i>a)</i> La economía natural (administración de los recursos).</p> <p><i>b)</i> La crematística (incremento y adquisición de los recursos).</p> <p>Plantea la importancia de la teleología y la ontología, las que estudian la misión existencial de los hombres y de las organizaciones.</p>	<p>Afirmó que en realidad no hay nada constante, no hay soluciones permanentes; aun un problema recurrente será relativamente diferente en cada ocasión que se presente, pues las situaciones cambian.</p>

(continúa)

■ **Tabla 3.1** Primeras civilizaciones de Occidente (*continuación*)

### Los romanos

Reglamentaron las relaciones del Estado con respecto al pueblo a través del Derecho Público, creando el concepto de personalidad moral (jurídica) de una institución u organización. Con ello, las empresas pudieron contratar y hacer actos de comercio independiente de las responsabilidades de sus integrantes. El Derecho Romano también define la propiedad privada, pilar del capitalismo moderno.

### La Iglesia católica

La estructura de gobierno del Imperio romano fue la base de la organización de la Iglesia católica y esta última, a su vez, la base de la organización de las empresas modernas por medio de la división línea-funcional y de la territorialidad.

### Época Medieval, Renacimiento y Revolución Industrial

Durante el periodo medieval, la educación se impartía a través de las órdenes religiosas. San Agustín reorganiza la Iglesia y a través de su libro *La Ciudad de Dios* establece aspectos en relación a lo que corresponde a la vida civil y a la vida espiritual; su libro fue un modelo de organización social, que se basó en el libro *La República* de Platón. Más adelante, Santo Tomás retoma la obra de Aristóteles y la adecua a la época. Al término de la época medieval, surge el Renacimiento y con él se da forma al nacimiento del capitalismo moderno por medio de la ética protestante, que justifica la acumulación de capital para aplicarlo a la realización de negocios, bancos, industria, etc. Los autores más importantes son los siguientes:

Nicolás Maquiavelo	Protestantismo	Tomás Moro	Daniel Defoe
<p>Florentino (1439-1527)</p> <p>Autor del libro <i>El Príncipe</i>, relacionado con la tarea política de los príncipes y en general de cualquier autoridad principal de un organismo social.</p> <p>También se le considera el creador de los ejércitos modernos y su estructura a través de infantería y caballería, así como del papel de los estrategas para conquistar nuevos territorios. Actualmente, se utiliza en mercadotecnia y en la creación de estrategias.</p>	<p>Martín Lutero encabezó un movimiento religioso, fundamentalmente en las zonas germánicas. Justificó de una manera ética la acumulación de capital. Max Weber considera que la ética protestante generó el desarrollo económico de los países que adoptaron el protestantismo y que la Revolución Industrial fue un producto de la concepción ética del trabajo social apoyado por capitales privados.</p> <p>Benjamín Franklin utilizó los postulados éticos conductuales para formular las bases del comportamiento de la sociedad estadounidense capitalista.</p>	<p>Inglés (1478-1535)</p> <p>Administrativamente se destacó por su libro <i>Utopía</i>, que como su nombre lo indica es un modelo ideal de organización social, hasta la fecha inalcanzable; su valor radica en la crítica aguda a los príncipes y a los abusos de la riqueza. Su propuesta fue utilizada por socialistas de los siglos XVIII y XIX.</p>	<p>Inglés (1660-1731)</p> <p>Creador de la obra <i>Robinson Crusoe</i>, que destaca la importancia del espíritu emprendedor del ser humano. El protagonista de su obra queda aislado en una ínsula en el Caribe y junto con su esclavo Viernes inicia la producción de alimentos, al igual que de otros insumos e implementos que les permiten sobrevivir y posteriormente ganar batallas a invasores de la isla, hasta formar un "país" que Crusoe pretendió unir al Imperio inglés. Este libro sirvió de base para que millones de inmigrantes europeos se trasladaran a América para fundar empresas, a pesar de la escasez de recursos con que contaban.</p>

### 3.1.1 Nacimiento de la administración como profesión (la Revolución Industrial y el surgimiento de la administración de empresas)

Inglaterra, por su situación de potencia colonialista, logró controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros. Los descubrimientos de sir Richard Arkwright (1732-1792) desarrollaron la primera hiladora mecánica, que posteriormente se movió por energía hidráulica, con una fuerza 200 veces mayor que la del proceso artesanal. Otros grandes inventores fueron James Watt, Henry Cort y Robert Fulton, quienes hicieron grandes aportaciones.

El capitalismo, consolidado ya como ideología, irrumpe durante la Revolución Industrial y provoca una explotación masiva por parte de los industriales, influenciados por el pensamiento económico vigente. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado, tal como lo postulan las doctrinas económicas que se describen a continuación.

El mercantilismo trasladó la ética capitalista a la política: el Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público. También el mercantilismo estipula como fundamento que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata y, como consecuencia, el país más rico es aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos. Considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece la acumulación de grandes capitales. Igualmente, considera que los países deberían comprar poco y vender mucho, así como tener una balanza comercial favorable.

**Liberalismo económico.** En 1776, Adam Smith publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Con ello la ética capitalista recibió un gran apoyo teórico, que aún tiene influencia en el pensamiento administrativo.

Smith argumenta que:



“Las libertades económicas (libre comercio)<sup>1</sup> benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés [...]. La mano invisible del mercado y la competencia restringen los propios intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social. Cualquier interferencia gubernamental tiende a romper el balance natural.”

El liberalismo se fundamenta en el principio de “Dejar hacer, dejar pasar”, conocido como *laissez faire*. Actualmente, el modelo neoliberal se basa en las ideas de este autor, con la aplicación mundial: globalización.

<sup>1</sup> Nota aclaratoria de Sergio Hernández.

## 3.1.2 Enfoques filosóficos, económicos disidentes

### 3.1.2.1 Robert Owen (1771-1858)

El liberalismo económico generó condiciones para que los dueños del capital fincaran su patrimonio con base en la explotación desmedida, con jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, contratación de menores de 10 años en calidad de aprendices, falta de higiene y seguridad nula. Esto produjo que una serie de pensadores de esa época protestaran e hicieran ensayos y propuestas de reestructuración de las condiciones de trabajo, algunas tan inaplicables que llevaron a estos pensadores a ser calificados como socialistas utópicos; entre dichos pensadores destacan Carlos Fourier, el conde de Saint Simon y Owen.

Robert Owen es probablemente el pensador más importante en el contexto de la administración entre los socialistas del siglo XIX, debido a que fue el precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra. Owen fue un próspero industrial textil inglés que organizó una comunidad llamada New Lanark, modelada con base en los principios de su socialismo utópico. En torno a su fábrica construyó viviendas para los obreros, escuelas para los hijos de éstos, comedores, campos de recreo, etc. Con ello demostró que era posible trabajar en buenas condiciones y obtener utilidades. Además, merced al bienestar suministrado a sus obreros, consiguió de ellos un índice más alto de productividad. Además de lo ya mencionado, otras cuestiones para las cuales Owen sentó las primeras bases y que persisten hasta nuestros días son las cooperativas y la organización sindical (él organizó en Inglaterra la Grand National Consolidated Trade Union).

Como se puede ver, Owen fue el más grande de los utópicos, porque pasó del pensamiento puro a la aplicación de las ideas. Para concretar sus propósitos realizó cambios en su fábrica de New Lanark y estableció el Sistema Cooperativo en Estados Unidos al fundar en Indiana la New Harmony (Nueva Armonía) en 1825.

## 3.1.3 Reacciones político-sociales

Ante el abuso de ciertos capitalistas hubo reacciones sociales, políticas y religiosas en Europa y Estados Unidos. La tabla 3.2 muestra las principales reacciones de la Revolución francesa, la Independencia de Estados Unidos y otros estados de América.

## 3.1.4 Primeros exponentes de la teoría administrativa

### 3.1.4.1 Economistas

Ya se ha señalado a Adam Smith como un tratadista del fenómeno económico; sin embargo, también fue uno de los creadores de los sistemas de producción en línea, con su clásico ejemplo de la fabricación de alfileres, donde la productividad se incrementa si un obrero hace la cabeza del alfiler, otro se especializa en cortarlos, otro en afilar las puntas y otro en ensamblarlos. Posteriormente, el autor inglés James Mill publicó en 1820 un ensayo relacionado con el análisis y síntesis de los movimientos humanos en la producción. Estos dos autores fueron economistas con un enfoque empresarial.

■ Tabla 3.2 Reacciones político-sociales

Revolución francesa	Iglesia católica
<p><b>Capital</b></p> <p>Creación de la democracia y la burguesía en sustitución de la aristocracia, bajo el esquema de: libertad, igualdad, fraternidad.</p> <p>Desarrollo del derecho civil mercantil, a través de los Códigos Napoleónicos que favorecieron el imperio capitalista francés, determinante en la organización social y económica de América Latina.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Protestas de la Iglesia católica por los abusos debidos a la explotación desmedida de las industrias, la Revolución Industrial y el mercantilismo.</li> <li>2. Encíclica del Papa León XIII denominada <i>Rerum Novarum</i>.</li> <li>3. Posteriormente, en el siglo xx también otros papas se manifestaron a favor de un trato justo para los obreros. Destacan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pío XII, mensaje de Navidad (1952) contra el abuso de los sistemas totalitarios.</li> <li>• Juan XXIII, <i>Mater et Magistra</i> (1961).</li> <li>• Pablo VI, <i>Populorum Progresium</i>.</li> <li>• Juan Pablo II apoyó el movimiento obrero polaco que provocó la caída de los países socialistas.</li> </ul> </li> </ol>
Independencia de Estados Unidos	
<p><b>Socios e inversionistas (<i>shareholders</i>)</b></p> <p>Creación de la Constitución de Estados Unidos que inspiró la independencia y la constitución de los países de América Latina, lo cual permitió el desarrollo económico de Norteamérica, que ha influido en la forma de organización administrativa de las empresas a nivel mundial.</p>	

### 3.1.5 Administradores (por la ciencia administrativa)

Se ha designado a esta época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a finales del siglo XIX y principios del XX diversos autores mostraron interés en investigar “científicamente” la problemática que presentan las empresas industriales en lo referente a la producción masiva y estandarizada; entre ellos sobresalen los siguientes: Joseph Wharton, quien en 1881 inició y estableció en Estados Unidos la primera carrera de administración de negocios a nivel universitario; Charles Babbage (1792-1871), y Henry Robinson Towne (1844-1924). En la tabla 3.3 aparece una breve descripción de las aportaciones de estos tres autores.

## 3.2 Administración científica (clásicos)

### 3.2.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor, ingeniero industrial, nativo de Filadelfia, tuvo gran influencia por parte de Robinson Towne. Se desarrolló en la industria metalúrgica. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884 ascendió a jefe de diseño de modelos, donde realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co. Murió en Estados Unidos.

■ Tabla 3.3 Los pretaylorianos

Aportan	Partes interesadas (stakeholders)	Esperan
<p><b>Charles Babbage (1791-1871)</b></p> <p>Matemático inglés. Creador de la primera “computadora”. Autor del libro <i>Economía en la maquinaria y la manufactura</i>. Aplicó el método científico al estudio del trabajo para sistemas de producción. Primera división de la producción en procesos para costear.</p>	<p><b>Henry Robinson Towne (1844-1924)</b></p> <p>Ingeniero mecánico estadounidense. Señaló que la administración debería ser considerada ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Estableció el sistema de costeo por departamentos como unidades de negocio para evitar que lo que gane un departamento otro lo pueda perder. Propuso reparto equitativo de ganancias con trabajadores. Obras: <i>La evolución de la administración industrial</i>, <i>El ingeniero como economista</i>, y la revista <i>The Engineering</i>. Influyó en varios autores, entre los cuales está Taylor. Creó el clima propicio para la posterior aplicación de los métodos científicos a la administración.</p>	<p><b>Joseph Wharthon (1826-1909)</b></p> <p>Financiero y fabricante estadounidense. Creador de la primera escuela de administración. Donó 100 000 dólares para desarrollar empleados que tuvieran conocimiento de los sistemas de producción, finanzas y liquidez financiera, contabilidad, supervisión y cooperación con trabajadores. Impulsor de leyes en materia mercantil y laboral. Pidió a la Universidad de Pensilvania que además se enseñara oratoria, economía y aspectos legales de la empresa.</p>

### 3.2.1.1 Aportaciones a la administración

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como “Padre del movimiento científico” por investigar en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó por medio de la observación del trabajo de los operarios.

Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis enfocadas a desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, denominadas por él “científicas”. Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó que mejoraban la producción fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que era factible aplicar todo esto a cualquier organización humana, tal como se aprecia en la siguiente cita:



“...Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.”

Taylor observó lo siguiente en sus investigaciones:

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

Desarrolló métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Esta forma de trabajo se ha denominado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso.

### 3.2.1.2 Tiempos y movimientos del trabajo

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. Buscó suprimir movimientos equivocados, lentos e inútiles, sentando con ello las bases de la ergonomía. En su obra *Principios de administración científica* relata lo siguiente:



Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales [...]; no tratamos con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad...

### 3.2.1.3 Otras aportaciones administrativas importantes

Además de los tiempos y movimientos, Taylor realizó las siguientes aportaciones:

**Selección científica y preparación del operario.** A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

**Establecimiento de estándares de producción.** Cada operación o fase del proceso requiere ser determinada por normas de calidad (requisitos); asimismo, el volumen de producción debe completarse en un tiempo preestablecido.

**Incentivos salariales.** Un incentivo para el trabajador que consiguiera exceder la producción programada, sin afectar la calidad del producto.

**Planificación centralizada.** La generación de las normas de calidad del producto y el diseño del sistema de producción son prerrogativa de la empresa (su dirección); no son negociables con el sindicato. Los obreros tienen que capacitarse y dominar las habilidades que requiere el sistema. Este concepto fue severamente criticado debido a que consideró al trabajador como un apéndice de la máquina, menospreciando su creatividad.

**Más contribuciones.** Cabe mencionar las siguientes aportaciones que, aunque son de menor relevancia que las anteriores, también forman parte de la optimización:

1. Reglas de cálculo para ahorrar tiempo (hoy computadoras).
2. Tarjetas de instrucción de normas de operación para cada puesto.
3. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.
4. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
5. Un sistema de rutas de producción (antecedente del *lay-out*).
6. Sistemas de costos estándar de materia prima, mano de obra y gastos indirectos.
7. Principios como guías de acción:
  - a) **Principio de involucración del obrero al proceso.** La selección debe ser objeto de estudio previo a las operaciones. Se requiere saber y describir el puesto y las habilidades con anterioridad, así como el perfil del candidato ideal para con ello localizarlo de manera externa o capacitarlo de modo interno.
  - b) **Principio de supervisión lineofuncional de la producción.** Taylor señaló que las funciones del supervisor debían desconcentrarse, dividirse por áreas, departamentos y puestos, con responsabilidades y autoridad sobre su función.
  - c) **Principio de control.** Se debe medir y verificar el trabajo para asegurarse de que éste se lleva a cabo de acuerdo con las normas y planes establecidos.
  - d) **Principio de excepción.** Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

#### 3.2.1.4 Análisis crítico de Taylor

Su pensamiento administrativo de operaciones fue de gran trascendencia, así como fuente de severas críticas por considerarlo enajenante, al no reconocer la importancia del operador para enriquecer los procesos. Las normas ISO 9000 tienen su origen en el sistema Taylor, con la variante de que se trata de una aplicación más “humanizada”, en tanto se requiere la participación del obrero en la mejora continua, además de necesitar que el liderazgo de quien supervisa los procesos sea incluyente, entre otras cuestiones que se verán posteriormente.

En la película *Tiempos modernos*, Charles Chaplin presenta una crítica aguda, valiéndose de parodias, de la producción bajo el sistema taylorista, lo cual ocasionó que el artista fuera desterrado de Estados Unidos por considerar el hecho como un acto subversivo.

#### 3.2.1.5 Conclusión

El sistema de Taylor no es malo en sí mismo, aunque encierra algunas contradicciones. Pese a todo, es uno de los constructores de la administración moderna y sus aportaciones se retoman

hoy en día bajo los enfoques de la certificación de la International Standard in Organization (ISO) con sus adecuaciones, que incluyen valores humanos a la dirección de personas. Taylor justificó su enfoque a partir del siguiente razonamiento: ¿cuál es la causa de que la gran mayoría de nuestros hombres haga deliberadamente lo contrario, y que, aun cuando los obreros tienen las mejores intenciones, su trabajo, en la mayoría de los casos, se halla lejos de alcanzar su máximo rendimiento?

Existen tres causas que provocan este estado, las cuales se resumen de la siguiente manera:

1. El **sofisma**<sup>2</sup> que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal en los obreros, de que un aumento de la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres se quede sin trabajo.
2. Los sistemas administrativos deficientes comúnmente empleados, que obligan, por así decirlo, a que cada obrero simule trabajar, o trabaje lentamente, para proteger sus intereses.
3. Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros.

### 3.2.2 Los postaylorianos

El pensamiento de Taylor hizo escuela, esto es, que un conjunto de autores, tratadistas teóricos y prácticos, ahondaron en su propuesta, por lo que se les ha denominado taylorianos. Frank Gilbreth, Lillian Moller y Henri Gantt son unos de los más destacados. A continuación se presenta una síntesis de sus aportaciones.

#### 3.2.2.1 Frank Gilbreth y Lillian Moller (los Gilbreth)

Al matrimonio de Frank Gilbreth y Lillian Moller se les conoce como los Gilbreth; ambos destacaron en la difusión de las ideas de Taylor y desarrollaron técnicas específicas relacionadas con el taylorismo. Frank Gilbreth (nacido en 1868) fue un ingeniero industrial dedicado a la aplicación de los tiempos y movimientos en industrias de producción masiva, donde desarrolló los micromovimientos para sincronizar y optimizar los procesos manualizados, técnica a la que denominó *therblig's* y que se basa en símbolos para representar el trabajo manual. Frank desarrolló el primer código de símbolos para manuales de procesos de producción y un sistema de evaluación de méritos denominada “lista blanca”.

Destacó la importancia del uso de las estadísticas en la administración de la producción y del hecho de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo. Es el creador de la ergonomía, que estudia el diseño de las máquinas acorde a la anatomía humana.

Debido a la muerte temprana de Frank, y con una familia de doce hijos, Lillian Moller decidió difundir la obra de su esposo aplicando sus conocimientos humanísticos en psicología industrial. Fue tal su éxito al enfrentar la adversidad y sacar a su familia adelante que la cinematografía plasmó la vida de este matrimonio en una película: *Más barato por docena*, en la que se aprecia cómo Lillian utilizaba los tiempos y movimientos en el hogar para vestir, alimentar y

<sup>2</sup> Raciocinio carente de consecuencia lógica. Argumento falaz.



Figura 3.1 Gráfica de balance diario o gráfica de Gantt.

bañar a sus hijos con las técnicas del taylorismo. Lillian fue altamente sensible a las necesidades psicológicas de los obreros.

### 3.2.2.2 Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Ingeniero industrial estadounidense. Su principal aportación es la gráfica de balance diario o gráfica de Gantt, de gran ayuda en la planeación del trabajo (figura 3.1). Creó un sistema de bonificaciones por tarea, basado en el sistema de Taylor, determinado por las condiciones reales del taller donde se impartía. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

Consideró que la capacitación del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debía ser prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo y no sólo el afán de obtener utilidades. Sus principales obras fueron *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración* y *La cooperación*.

### 3.2.2.3 Henry Ford (1863-1947)

Estadounidense fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo xx: Ford Motor Co. Aplicó las teorías de Taylor al desarrollar un modelo de automóvil con piezas autocambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender 10 millones de unidades de su famoso modelo T o Ford 1928. A continuación se citan sus principales aportaciones.

#### Principales aportaciones de Henry Ford

Convencido de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

1. Banda transportadora en la línea de producción automotriz, lo cual optimizó la producción en serie a tal gra-

do que en 1913 alcanzó una producción de 800 unidades diarias.

2. Garantizó un salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas, además de disminuir ésta entre dos y cuatro horas diarias.

3. Fue el primero en lograr el desarrollo integral; esto es, tanto vertical como horizontal. Verticalmente produjo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución.
4. Creó un método revolucionario de comercialización semejante al autofinanciamiento. Se autofinanció con los

salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.

Henry Ford fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado “justo a tiempo”).
3. Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje.

### 3.2.3 Henri Fayol (1841-1925)

De nacionalidad francesa, Henri Fayol es considerado por algunos el autor más distinguido de la teoría administrativa. Exitoso director de empresas, atribuyó sus logros a la aplicación sistemática de una serie de principios de administración universales sencillos, pero eficaces. Señaló que la teoría administrativa es aplicable en toda organización humana (universalidad). También es el padre del proceso administrativo y creador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Fayol se distingue de Taylor en que le dio más importancia a la dirección de las empresas en forma integral que exclusivamente a las operaciones. Percibió muy temprano que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde la dirección general.

Sus **aportaciones** son las siguientes:

1. Principios administrativos
2. Universalidad de la teoría administrativa
3. El proceso administrativo (PA)
4. Importancia de la enseñanza de la administración
5. Áreas funcionales en las organizaciones
6. Niveles gerenciales

#### 3.2.3.1. Principios administrativos

Entre sus principios administrativos Fayol aclaró que éstos no son rígidos y que ante ciertas situaciones se requiere el uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que representan

guías universales que es posible aplicar en cualquier tipo de organización humana. En el tabla 3.4 se presenta una breve explicación de cada uno de estos principios.

■ Tabla 3.4 Principios administrativos de Henri Fayol

<b>División del trabajo</b>	Es la especialización del hombre. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo corresponde al orden natural.
<b>Autoridad y responsabilidad</b>	“No se concibe la autoridad sin la responsabilidad...”; “...la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable”. “La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.” “Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, a saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.”
<b>Disciplina</b>	“Es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.” “Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia que aunque difieren de una empresa a otra se deben observar. Serán valores que formen parte de la cultura organizacional de los hábitos de comportamiento de todos sus miembros. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.”
<b>Unidad de mando</b>	Un colaborador no recibe órdenes de más de un superior, ya que “en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando (recibir órdenes de dos) es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves”. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, al igual que en el mundo animal, un monstruo.
<b>Unidad de dirección</b>	“Un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.” Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. La diferencia entre unidad de mando y de dirección radica en que una se refiere a la cadena de mando y la otra a la planeación y dirección de corto y largo plazos.
<b>Interés general sobre el individual</b>	Debe prevalecer el interés de la institución ante el interés personal. “Parecería que este concepto no debería recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades tienden a perder de vista el interés general en provecho del interés particular.”
<b>Justa remuneración al personal</b>	El salario debe ser “justo y equitativo, en lo que sea posible”. Existen diversos modos de pago del salario: a) por jornadas de tiempo, b) tarifas por tarea y c) por trabajo a destajo, bonos, participación de utilidades, pago en especie, prestaciones sociales e incentivos no monetarios.
<b>Centralización vs. descentralización</b>	“Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos a la organización. Si, por el contrario, conserva el privilegio de dar las directrices generales, se quedará pequeño y no logrará la coordinación con otras unidades.”

(continúa)

■ Tabla 3.4 Principios administrativos de Henri Fayol (*continuación*)

<b>Jerarquía o cadena de mando</b>	En este principio, Fayol incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia es capaz de provocar lentitud administrativa o burocratismo.
<b>Orden</b>	El principio del orden se establece como recomendación. Es conocida la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. El orden debe abarcar todos los ámbitos de trabajo.
<b>Equidad</b>	Todo superior debe ser justo. Fayol explica que usa la palabra “equidad” en lugar de “justicia”, para no identificar el sentido con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. Es claro que la equidad no es fácil cuando los colaboradores no son iguales en rendimientos y lealtad, pero la búsqueda de la equidad es una ley de oro.
<b>Estabilidad del personal</b>	La estabilidad del personal se relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Si el personal es removido antes o justo después de haber concluido el periodo de aprendizaje, no tendrá tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción.
<b>Iniciativa</b>	Se destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, corren el riesgo de quedarse estáticas o de perecer muy pronto, siendo superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un rol muy importante en el desarrollo de la humanidad; sin ella no se habría dado el cambio, es decir, la evolución y el progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Dice Fayol: “Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.” Define la iniciativa como “la posibilidad de concebir un plan por un subordinado y permitirle realizarlo”. Agrega: “en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo”.
<b>Unión del personal</b>	Fayol también aborda la importancia que tiene la unidad del personal para crear un espíritu de grupo. En la actualidad, diversas investigaciones administrativas destacan la importancia creciente de ello. Fayol menciona una serie de axiomas para apoyar su principio: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

### 3.2.3.2 Universalidad de la teoría administrativa

Fayol señala que la administración es una necesidad común a todas las organizaciones humanas, por lo que sus principios y técnicas son universales.

### 3.2.3.3 El proceso administrativo (PA)

Henri Fayol fue el creador del proceso administrativo (PA); sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Actualmente es la herramienta administrativa que permite administrar a la empresa y sus procesos. Más adelante se analiza el PA conforme se aplica hoy en día.

### 3.2.3.4 Importancia de la enseñanza de la administración

Fayol consideró que la administración, independientemente de ser enseñada a nivel licenciatura y posgrado, debe impartirse desde las escuelas primarias, pues sus principios y su pensamiento lógico son de utilidad para cualquier ser humano.

### 3.2.3.5 Áreas funcionales en las organizaciones

Las áreas funcionales de las empresas, según Fayol, son: técnica (producción), comercial, financiera, contable y personal.

### 3.2.3.6 Niveles gerenciales

Para Fayol, las técnicas de gerencia varían de acuerdo con el nivel jerárquico; así, entre más alto es el nivel, mayor es la habilidad de coordinación y toma de decisiones. La gerencia media debe ser experta en su área, mientras que el nivel operativo debe estar compuesto por un cuerpo de obreros altamente calificados en sus procesos y puestos.

### 3.2.3.7 Análisis crítico de Fayol

Fayol es, sin duda, uno de los autores administrativos más destacados de su época, ya que generó la teoría más congruente sobre el proceso administrativo, y a pesar de que las etapas de éste difieren hoy en día según los diferentes autores, la esencia del PA sigue siendo la misma. Tanto Fayol como Taylor son los pilares de la teoría moderna, el primero con una visión clara en el proceso productivo, y el segundo enfocado tanto en la dirección como en la planeación de la organización y el control de la gestión. En conjunto, ambas teorías forman parte de un todo congruente.

## 3.3 Escuela cuantitativa

La escuela cuantitativa deriva de la aplicación de los modelos matemáticos a las operaciones de las líneas de producción y distribución de las empresas, a partir de las ideas de Taylor. Su origen data de 1654, cuando el francés Pascal estudió la probabilidad; este conocimiento hizo que se popularizaran los juegos de azar en las ferias, donde el apostador profesional jugaba contra el parroquiano a los dados y a las cartas, reservándose para él las de mayor probabilidad.

En 1801, Gauss publicó la *Teoría del número*, la cual perfeccionó la teoría de Pascal y la de la distribución de frecuencias de repetición de hechos. La campana de Gauss es un instrumento matemático que lleva su nombre en honor a este francés (figura 3.2).

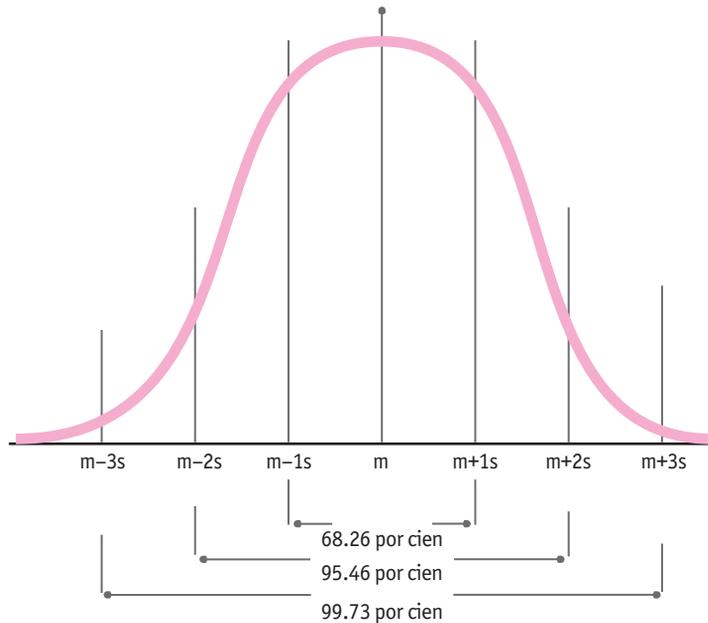


Figura 3.2 Campana de Gauss. Curva de la distribución normal.

Walter A. Shewhart y Ronald A. Fisher sentaron las bases del muestreo estadístico, lo que permitió a Eduard Deming consolidar su método de calidad en la ATT (American Telephone and Telegraphic). Shewhart reconoció que la variabilidad de la calidad de los productos de un proceso es una realidad, ya que intervienen varios factores tanto internos como externos (proveedores de materias primas, mano de obra, suministro de energía eléctrica, desgaste de la maquinaria, etc.). También señaló que aunque no es posible eliminar totalmente la variabilidad, sí se puede tener control del proceso productivo a un nivel predecible, para que de esta manera aquella se mantenga dentro de límites tolerables. Para tal efecto, desarrolló el ciclo PHCA que lleva el nombre de Deming, dado que este autor fue quien lo popularizó. Este ciclo consiste en planear, hacer, controlar (evaluar-verificar) y actuar en su caso.



Shewhart dijo que la palabra control representa una herramienta administrativa con cuatro pasos:

- a) Fijación de estándares de calidad.
- b) Hacer de conformidad con los estándares.
- c) Acción cuando se exceda tanto en el mínimo aceptable como en el límite superior; aquí se debe analizar el porqué.
- d) Hacer planes de corrección y llevarlos a cabo.

La corriente cuantitativa se denominó posteriormente investigación de operaciones (IO).

## 3.4 Investigación de operaciones (IO)

Actualmente, el administrador y el ingeniero industrial se apoyan en la investigación de operaciones (IO) para organizar y optimizar las operaciones de las plantas y las actividades comerciales de las empresas. Sus autores principales son Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman y Russell Ackoff. Además de formular sus planteamientos de la investigación de operaciones, estos autores desarrollaron metodologías especiales para la toma de decisiones con base en la ciencia, de ahí que a esta corriente se le conoce como ciencia de las operaciones.

### Investigación de operaciones

Es la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos de las operaciones que es posible expresar con modelos matemáticos, a fin de deducir, a partir de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados matemáticamente.

Las principales aplicaciones de la investigación de operaciones pueden resumirse así:

1. Programación lineal.
2. Teoría de colas, esperas y restricciones.
3. Teoría de probabilidades.

### 3.4.1 Programación lineal

Incluye todas las técnicas de IO que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples. Estas técnicas sirven para determinar la localización de plantas cuando se tienen diversas alternativas, como cercanía de la materia prima, mercado, costos, calificación técnica de la mano de obra, infraestructura de la zona, ambiente legal, entre otras.

Otra aplicación de la programación lineal es el método del camino crítico, que es la técnica de mayor aplicación sobre todo en proyectos nuevos, ya que permite encontrar el tiempo crítico o mínimo posible para realizar una obra o una tarea.

#### 3.4.1.1 Camino crítico (*critical path method*)

Está relacionado con la PERT (técnica de evaluación y revisión de programas). Tanto el camino crítico como la PERT son instrumentos para buscar los tiempos mínimos posibles y óptimos de acuerdo con los recursos para realizar un proyecto. Son especialmente útiles en la construcción; sin embargo, también permiten evaluar procedimientos de trabajo. Un ejemplo preciso de aplicación de camino crítico lo constituyen los estudios para evaluar la forma más rápida y segura de cambiar las llantas en las carreras de automóviles. Gracias al camino crítico y a la utilización de todos los recursos posibles es factible cambiar las cuatro llantas y cargar gasolina de un coche en segundos.

### Camino crítico

En forma general, el camino crítico consiste en:

- a) Definir el objetivo del camino crítico (¿qué fin tiene o qué se busca?).
- b) Inventario de recursos disponibles a utilizar.
- c) Efectuar una relación de operaciones o actividades por realizarse.
- d) Establecer la secuencia y dependencia de un suceso con otro (p. ej., no es posible colocar ladrillos en una construcción si la operación “compra” no se hizo antes).
- e) Definir tiempos promedios probables de cada suceso u operación conforme a fórmula.
- f) Preparar una cédula con los datos de los apartados C, D y F (véase cédula y gráfica) (Tabla 3.5).
- g) Diseñar una red y correlacionar los sucesos con los tiempos, y unirlos con flechas para indicar su dependencia.
- h) Localizar la ruta crítica en la red y el tiempo máximo en cada una de sus vías. Para encontrarla se suman en cada vía los tiempos y se acumulan; la vía que acumule mayor tiempo es la ruta crítica. Se le denomina así porque las actividades en ella no se podrán retrasar, ya que cualquier demora alterará el tiempo estimado. Por eso se dice que esta ruta determina el tiempo mínimo posible en que se puede realizar el proyecto.
- i) Localización de holguras, tiempo de demora que se puede dar en las operaciones no localizadas en la ruta crítica sin afectar la terminación, siempre y cuando no excedan el tiempo límite.
- j) Establecer un sistema para el control, evaluación y seguimiento de la programación por el MCC.

Esta técnica sirve tanto en la programación como en el control administrativo. Sin embargo, debe ser objeto de un seguimiento para determinar si se llegan a alterar los tiempos programados tanto en las operaciones que están en la zona crítica (que no aceptan demora) como en las que cuentan con cierta holgura, que pudieran retrasarse más de lo permitido en la red. Si un suceso con holgura se retrasa más de lo programado, es factible que altere la ruta crítica. Además, como en todo acto administrativo, se realiza una evaluación final para que, en caso de que el proceso se repita, se aproveche la experiencia y se eviten los errores. Para ilustrar lo anterior, a continuación se presenta un ejemplo.

### Ejemplo de cálculo del camino crítico

Objetivo: apertura de una tienda de autoservicio.

Inventario de recursos: suficientes para una tienda tipo.

Una vez realizada la cédula, se procede a elaborar la red para determinar el camino crítico (la red se obtiene con los datos de la cédula del ejemplo) (tabla 3.5).

### 3.4.2 Teoría de colas, esperas y restricciones

La técnica de colas es una herramienta valiosa para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera. Al analizar “las colas” o líneas de espera es posible detectar pérdidas de pedidos o deserciones. Sirven para analizar cuellos de botella en la producción o bien probabilidad de inversiones ociosas. Las “unicolas” de los bancos son aplicaciones de esta teoría, e incluso el concepto de “banco en su casa” se desarrolló tras

■ Tabla 3.5 Cédula de cálculos para ruta crítica

Actividad	Dependencia	Tiempos estimados en semanas*			Tiempo esperado†
		to	tm	tp	
A Investigación de factibilidad y de requisitos para construir	Ninguna	2	3	6	3.3
B Elaboración del proyecto de construcción	A	6	8	10	8
C Obtención de permiso de obra	B	1	2	4	2.2
D Construcción de nave	C	12	16	20	16
E Inspección oficial de la obra	D	2	3	5	3.2
F Contratación del mobiliario	D	4	6	8	6
G Acuerdo con proveedores para surtir mercancías	F	5	8	9	7.7
H Decoración de la tienda	E	2	4	5	3.8
I Reclutamiento del personal	C	2	4	7	4.2
J Entrenamiento del personal	L	4	7	9	6.8
K Preparativos para apertura	G, H y J	2	3	4	3

\* Tiempos estimados:

to = Tiempo optimista, el mejor tiempo en que se espera concluir la actividad

tm = Tiempo medio en que se puede concluir la actividad

tp = Tiempo pesimista o el que más puede consumir la actividad

† Tiempo esperado: es el tiempo promedio que se usa para elaborar la red y se calcula mediante la fórmula:

$$\frac{to + 4 tm + tp}{6}$$

comprender el proceso de las operaciones bancarias e identificar que no requería la presencia del hombre en el banco.

Las colas o líneas de espera en todos los servicios ayudan a aumentar la calidad del servicio al cliente; es posible que las ventajas competitivas de muchas empresas radiquen en reducir el tiempo de espera del usuario. Son muchos los ejemplos existentes, pero los más comunes se observan en las cajas de los bancos y en los restaurantes que dan servicio de buffet (*self service*), donde el cliente se sirve a su discreción los alimentos, con lo cual no sólo se ahorra tiempo de preparación (dado que los alimentos se preparan previamente), sino también el tiempo para tomar la orden de los clientes y realizar cálculos de cuentas y cobros. En el caso de las líneas aéreas, la teoría de colas permitió que el pase de abordar se expidiera al momento de la compra del boleto.

Hoy en día uno de los libros más vendidos en el campo de la administración es *La meta*, de Eliyahu Goldratt. Este libro plantea una serie de recomendaciones para incrementar el *throughput*, es decir, la marcha del proceso, con la consecuente disminución de inversiones en inventarios y reducción del tiempo de surtido y abastecimiento a los clientes.



“Las restricciones son obstrucciones al flujo del proceso generando acumulación de materiales en espera que determinan el nivel de producción final de un proceso o planta.”

Las restricciones generan cuellos de botella (CB). Algunos ejemplos en este sentido ocurren en la vía pública, cuando el tránsito se congestiona debido a que algo limita el libre paso de los automóviles, como una caseta de cobro, o bien el acceso a un puente angosto con menos carriles que la avenida en que transitan los autos; en muchas ocasiones se hace un puente amplio que termina en un semáforo que detiene igualmente la marcha.

Goldratt demuestra cómo los robots de una planta llegan a producir CB y, por lo tanto, generar sobreinversiones en inventarios de producción en proceso.



#### Planteamientos de Goldratt acerca de los cuellos de botella

1. Incrementar la capacidad de un CB es incrementar la capacidad de la planta.
2. Al incrementar la capacidad de un CB aumenta el flujo de efectivo.
3. Lo que los CB produzcan en una hora, equivale a lo que la planta produce en una hora.
4. El costo de un CB es el gasto total de la planta dividido entre el número de producción del CB.
5. Cierta porcentaje aceptable del tiempo de los recursos que no son cuellos de botella está ocioso por previsión de contingencias fuera de control.
6. Una hora ahorrada en un CB es una hora ahorrada en la planta.
7. Si se descarga parte de la retención del CB hacia otros procesos sin cuello de botella, se aumenta la capacidad de la marcha del proceso.

### 3.4.3 Teoría de probabilidades

Aunque más adelante se aborda con mayor detalle la teoría de la toma de decisiones, para comprender la teoría de la probabilidad es menester adelantar su concepto. Se ha definido la toma de decisiones como el proceso de “selección de una alternativa en un conjunto de más de dos de éstas”.

Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo de cada alternativa y la probabilidad de éxito, así como los pros y los contras; de ahí que muchas decisiones se tomen con un alto grado de riesgo, aunque se cuente con herramientas matemáticas.

En la figura 3.3 se muestra la forma en que Richard J. Tersine ilustra el grado de los riesgos en la toma de decisiones.

A pesar de los riesgos, es un hecho que las buenas decisiones no son producto del azar sino de la información buena y oportuna, y del conocimiento de la probabilidad, a fin de saber cómo correr un riesgo. Cuando una organización cuenta con buenas memorias de información y conoce los grados de riesgo, su posibilidad de equivocación es menor.

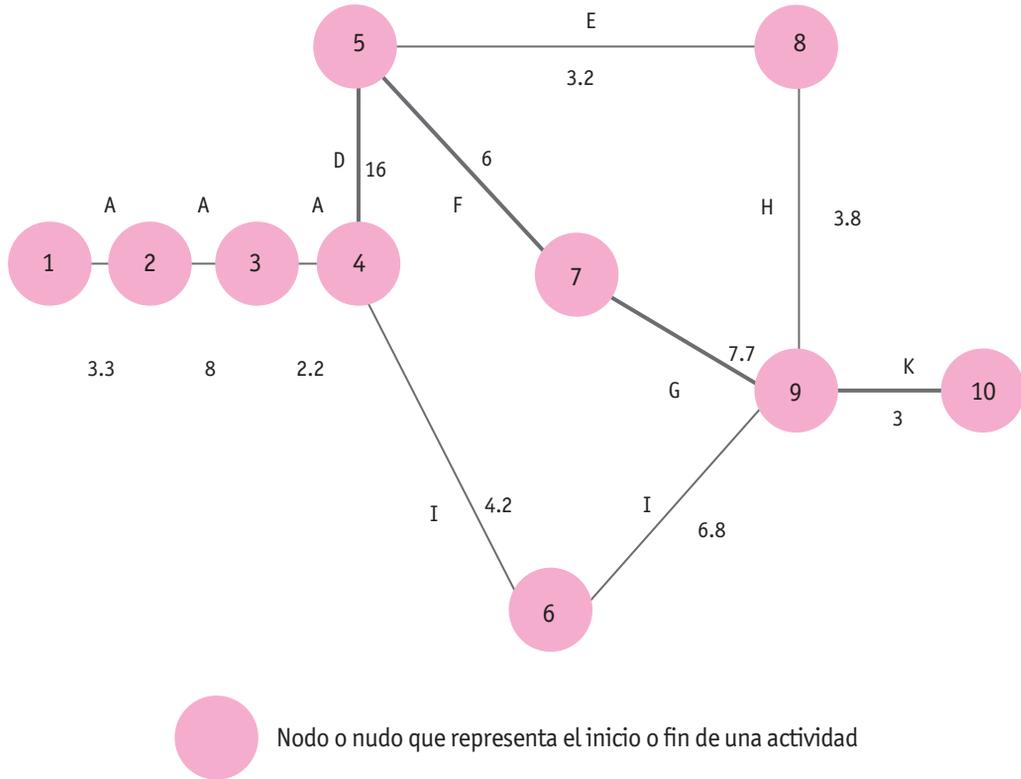


Figura 3.3 Red y camino crítico (del ejemplo).

Entre las diversas aplicaciones de la teoría de la probabilidad se encuentran los seguros, las fianzas, los controles de calidad, el otorgamiento de crédito y la auditoría administrativa.

### 3.5 Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones (TD)

La toma de decisiones es una función básica de todo administrador, la cual tiende a ser más complicada conforme más alto es el nivel jerárquico.

Administrativamente, la decisión es:



“La elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica y los beneficios esperados.”

La TD está íntimamente relacionada con el concepto de problema, el cual desde el punto de vista administrativo es:



“Desviación a la normalidad. Es el grado de separación entre el es y el debiera ser.”

Los administradores definen las normas de operación ya sea de un sistema, un proceso, un programa, etc.; cuando éstas son bien hechas, es fácil conocer la desviación entre el debiera (norma) y el es (situación presentada).

Keppner y Tregoe llaman a la TD “enfoque sistemático”. Ambos escribieron un libro que alcanzó fama en los medios administrativos: *El directivo racional. Un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones*, el cual actualmente se publica con el nombre de *El nuevo ejecutivo racional*.

Su enfoque permite utilizar el método científico, ya que para solucionar un problema se necesita conocer la relación causa-efecto de cada variable, previa identificación de las constantes (normas). La calidad es una constante desde este enfoque.

Estos autores señalan que se requiere:

- Identificar el problema y explicarlo.
- Ubicarlo con respecto a dónde se presenta, en qué parte del proceso, o en cuál área.
- Ubicarlo en tiempo (cuándo ocurre).
- Definir la magnitud (qué tan grave o extenso es).

### 3.5.1 Solución de problemas

Una frase célebre dice que “una vez definido el problema, está resuelto más de 90%”.

El primer requisito para la solución de problemas es determinar qué es lo que se va a medir en primera instancia. Todo proceso implica definición de estándares, o sea, las características del producto o la fase del producto que se pretende lograr. Los estándares son indicadores y normas de la “calidad” de un proceso y/o producto; si no se dispone de indicadores o estándares no es factible realizar una medición y, por lo tanto, tampoco determinar un problema, y menos su causa.

Antes de describir, analizar y explicar un problema es imprescindible definirlo con precisión por medio de un enunciado de la desviación o nombre del problema. La desviación se detecta al comparar la situación contra el debiera.

Muchas de las empresas pequeñas producen sin definir los indicadores de calidad del producto que ofrecen, lo que les ocasiona dificultad en la solución de sus problemas. Por lo tanto, para diagnosticar una situación anormal (estructurar un problema) es necesario conocer los requisitos o normas de lo que es y debe ser un producto o servicio (figura 3.4).



#### Axioma

Es lo que no se mide no se puede mejorar.

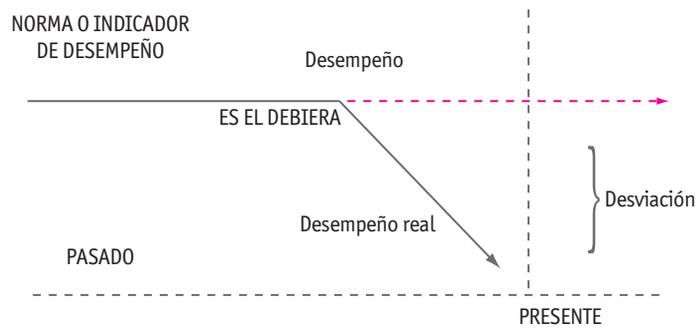


Figura 3.4 Estructura de un problema.

### 3.5.2 Pasos para la solución de problemas

Algunos autores establecen una metodología para la solución de problemas que incluye:

1. Diagnóstico del problema.
2. Investigación u obtención de información.
3. Desarrollo de alternativas.
4. Experimentación.
5. Análisis de restricciones (limitaciones).
6. Evaluación de alternativas.
7. Toma de decisiones, tiempo y circunstancia.
8. Formación del plan.
9. Ejecución y control.

En seguida se analiza cada una de estas etapas.

#### 3.5.2.1 Diagnóstico del problema

El diagnóstico es el punto de partida y de él dependen los pasos siguientes; si hay una equivocación al diagnosticar, todos los demás pasos se darán en falso.

Es común que en la etapa de diagnóstico se confundan síntomas con causas.



#### Síntoma

Es lo que se ve, aparece o se manifiesta de un problema y no es necesariamente la causa. Causa es el origen y fuente de un problema.

Los médicos afirman que desaparecida la causa, los efectos cesan.

Para encontrar las causas de un problema es conveniente formularse preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién?
- ¿Por qué falta el personal?
- ¿Por qué están tan altos los costos?, etcétera.

Asimismo, se recomienda enlistar todas las posibles causas para después eliminarlas por deducción.

El diagnóstico elimina la confusión entre causa y síntoma; por ello se debe ir a la raíz de los problemas. La experiencia del directivo le permite reconocer problemas ante ciertos síntomas; por decir, cuenta con un esquema de “sintomatología” empírica. Sin embargo, la experiencia no necesariamente consigue corregir los problemas, ya que existe la posibilidad de que la manera de corregirlos sea incorrecta, es decir que en algunos casos la experiencia es la causa del problema.

Las técnicas de los japoneses para la calidad total, útiles en la solución de problemas, como la denominada espina de pescado de Ishikawa, permiten reconocer las causas del problema en cuatro dimensiones, lo cual se tratará en la unidad correspondiente.

### 3.5.2.2 Investigación u obtención de información

Un paso importante en la TD es la investigación para obtener la información que requiere el caso; ésta se localiza en la memoria del sistema: archivos, registros contables, de producción, de almacén. El personal también es fuente valiosa de información, además de que la participación produce efectos motivacionales en él.

Una regla de oro dice que “sin información, el área de riesgo aumenta”.

### 3.5.2.3 Desarrollo de alternativas

La solución de los problemas se puede lograr de varias maneras. Por desgracia, en la práctica muchas decisiones se reducen a “sí” o “no”, “hacer” o “no hacer”. Este esquema reduce la capacidad creativa de la organización y del ejecutivo, ya que un problema puede tener un abanico de soluciones. Entre el blanco y el negro hay muchos tonos.

Cada solución (alternativa) se debe ver como una hipótesis y fundamentarse perfectamente bien; en realidad, hipótesis significa eso (*hipo*, soporte, y *tesis*, suposición). Es importante establecer alternativas viables, sobre todo si el administrador tiene un rol de consultor para facilitarle este proceso al decisor, jefe o cliente.

### 3.5.2.4 Experimentación

Antes de tomar una decisión debe probarse la bondad de ésta al practicar y simular las causas y efectos probables. Por desgracia, muchos ejecutivos no prueban implementar cambios a la organización, aunque estén en posibilidad de hacerlo.

### 3.5.2.5 Análisis de restricciones (limitaciones)

Cada alternativa presenta limitaciones, por ejemplo, en lo que respecta a la congruencia con la misión de la empresa, los objetivos y metas, o las políticas; además, una decisión puede afectar o estar fuera de la ley o violar el contrato colectivo. El costo, la tecnología y la afectación a la cultura, hábitos y paradigmas de los trabajadores son parte de las limitaciones.

La creatividad es vital, ya que muchos de los problemas no encuentran soluciones debido a que, como señala Ackoff:



“La creatividad es la habilidad para identificar restricciones autoimpuestas, removerlas y explorar las consecuencias de la remoción.”

### 3.5.2.6 Evaluación de alternativas

La evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante. Ponderar cada alternativa, sus ventajas y sus desventajas, no es fácil y depende de la información disponible. Los árboles de decisión son una herramienta útil para esta tarea.

Gracias a programas como Excel se pueden programar fórmulas donde cada alternativa calcula automáticamente los efectos cuantitativos de un cambio o variación.

Una vez que se han evaluado las alternativas, se llega al punto de tomar una decisión.

### 3.5.2.7 Toma de decisiones, tiempo y circunstancia

El punto crucial de la solución de problemas radica en decidir a tiempo. El momento y la circunstancia son muy importantes. Está relacionado con el conocimiento preciso del medio político-social al que afectará la decisión, y esto nadie puede apreciarlo mejor que el director. Sin embargo, es necesario darle todos los elementos.

Un ejecutivo que no toma decisiones por miedo, indecisión o por cualquier otro motivo está destinado al fracaso, porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada es haber tomado una decisión: la peor.

### 3.5.2.8 Formación del plan

La planeación es una definición de la acción; por lo tanto, según sea el problema, se debe elaborar el tipo de plan correspondiente: puede ser una simple orden, una política, un procedimiento, o un programa complejo, incluso una estrategia global. En la unidad de planeación se aborda este tema en forma extensa.

### 3.5.2.9 Ejecución y control

Este paso es el de la acción, el de garantizar que el plan se lleve a cabo a tiempo, observándolo para asegurar que se encuentre dentro de los límites deseados. En un momento dado se inicia el ciclo, si así conviene.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

El hombre primitivo tuvo que organizarse y dividir el trabajo necesario para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido y protección, lo que dio lugar a la aparición de líderes y guías de los pueblos.

El papel de los fenicios (libaneses) y judíos en el desarrollo de la cultura comercial y administrativa como antecedentes del desarrollo comercial occidental de los primeros siglos de nuestra era.

El pensamiento de los filósofos griegos y su influencia en la sociedad moderna occidental.

La cultura romana y su concepción de la propiedad, la importancia de la reglamentación de las relaciones del estado con respecto al pueblo a través del Derecho Civil, y la creación de la persona moral.

La influencia tanto de la Iglesia católica como de la organización militar en la administración de instituciones, Estados, imperios y empresas durante el Medievo.

El nacimiento de la ética capitalista basada en la ética protestante, la concepción judía de la riqueza, la Revolución Industrial y el pensamiento de las escuelas económicas clásicas.

Nicolás Maquiavelo, la organización militar y las ideas políticas para gobernar (dirigir-administrar) un reino. El surgimiento del pensamiento utópico, entre cuyos exponentes destaca Robert Owen como precursor de la lucha de la clase trabajadora por mejores condiciones laborales.

El nacimiento de la administración como profesión y la participación de Robert Owen como uno de los pensadores más representativos que influyeron en el desarrollo de la misma.

Las reacciones político-sociales ante el abuso de ciertos capitalistas, y los movimientos sociales que se originaron, por ejemplo, la Revolución francesa y protestas de la Iglesia católica.

La importancia de Adam Smith, tratadista del fenómeno económico, como uno de los primeros exponentes de la teoría administrativa.

Los pretaylorianos: Charles Babbage, H. Robinson Towne y Joseph Wharton, entre los más destacados.

Los representantes más importantes de la administración científica: Taylor y Fayol.

Las aportaciones de Frederick Winslow Taylor:

1. Aplicación del método científico a la administración.
2. Establecimiento de estándares de producción y diseño del producto.
3. Establecimiento de sistemas de administración de personal y costos de producción.
4. Estudio de tiempos y movimientos.
5. Principios de la dirección de operaciones.
6. Selección científica y preparación del operario.
7. Incentivos salariales.
8. Planificación centralizada.
9. Reglas de cálculo para ahorrar tiempo.
10. Tarjetas de instrucción de normas de operación para cada puesto.
11. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
12. Un sistema de rutas de producción (antecedente del *lay-out*).
13. Sistemas de costos de producción.

Establecimiento de los siguientes principios de dirección de operaciones:

- a) Principio de involucración del obrero al proceso.
- b) Principio de supervisión lineofuncional de la producción.
- c) Principio de control.
- d) Principio de excepción.

Las principales críticas y reacciones al sistema taylorista.

Las teorías de los principales seguidores de Taylor: los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt.

Las principales aportaciones de Gilbreth y su pensamiento en lo relativo a:

1. Desarrollo de la ergonomía hoy conocida como ingeniería humana.
2. Uso de las cámaras de cine para analizar el trabajo.
3. Organización del trabajo.
4. Importancia del uso de las estadísticas y del estudio psicológico de las relaciones de trabajo.
5. Código de símbolos.
6. Modelo de proceso administrativo.
7. Estudio de micromovimientos o *therblig's*.
8. Creación de la "lista blanca".

Las aportaciones de Gantt:

1. Gráficos de Gantt o cronogramas.
2. Bonificaciones por trabajo realizado.
3. Importancia de la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.
4. Adiestramiento del empleado, hoy llamada capacitación.
5. Perfeccionamiento del sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos.

Algunas aplicaciones empresariales que hizo Henry Ford del taylorismo: uso de banda transportadora en la línea de producción automotriz, salario mínimo por día y por hora, y jornada laboral de ocho horas, cuando en la práctica común ésta era de 10 y 12 horas por jornada. También se señalaron algunas aplicaciones que tienen como antecedente directo el taylorismo: certificaciones, competencias laborales y franquicias, entre otras.

El enfoque principal de Fayol, quien atribuyó sus logros a la aplicación sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica.

La principal diferencia entre Fayol y Taylor radica en que el primero organizó la dirección, mientras que Taylor ordenó el trabajo y sus procesos.

Las principales aportaciones de Fayol:

1. Principios administrativos
  - División del trabajo
  - Autoridad y responsabilidad
  - Disciplina
  - Unidad de mando
  - Unidad de dirección
  - Interés general sobre el individual
  - Justa remuneración al personal
  - Delegación vs. centralización
  - Jerarquías
  - Orden
  - Equidad
  - Estabilidad del personal
  - Iniciativa
  - Espíritu de equipo
2. Su concepción sobre la universalidad de la administración.

3. El modelo de proceso administrativo (PA), que incluye las etapas: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
4. La importancia de la enseñanza de la administración.
5. Establecimiento de áreas funcionales en las empresas.
6. Los niveles gerenciales.

El fayolismo, como corriente de dirección, se propagó por todo el mundo, sigue estando vigente y no sufrió las críticas del taylorismo.

Los antecedentes que hicieron posible el desarrollo de la teoría matemática, las aportaciones de Pascal a la probabilidad y el cálculo, así como la campana de Gauss; además el inicio del control estadístico de la calidad, la necesidad de crear estándares y el control estadístico de la producción.

Walter A. Shewhart y su control estadístico de la producción, que representa una herramienta administrativa con cuatro pasos:

- a) Fijación de estándares de calidad.
- b) Hacer de conformidad con los estándares.
- c) Acción cuando se exceda tanto en el mínimo aceptable como en el límite superior; aquí se debe analizar el porqué.
- d) Hacer planes de corrección y llevarlos a cabo.

La investigación de operaciones (IO) es una herramienta del administrador y del ingeniero industrial que sirve para optimizar las operaciones y actividades comerciales de la empresa.

Los principales autores de la IO son: Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman y Russell Ackoff.

La investigación de operaciones (IO) es la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos de las operaciones que es posible expresar con modelos matemáticos, a fin de deducir, a partir de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados matemáticamente.

Principales aplicaciones de la investigación de operaciones:

1. Programación lineal.
2. Teoría de colas, esperas y restricciones.
3. Teoría de probabilidades.

El método del camino crítico (*critical path method*), que es una técnica de programación lineal que permite

encontrar el tiempo óptimo posible para la producción o construcción de un bien o servicio en donde intervienen simultáneamente procesos “independientes” que convergen al concluirlo.

La teoría de colas, esperas y restricciones, herramienta valiosa para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de pedidos o deserciones de clientes por esperas prolongadas por un servicio: pagos, cobros, compras, etcétera.

La toma de decisiones es el proceso de “selección de una alternativa en un conjunto de más de dos de éstas”.

El concepto de problema desde el punto de vista administrativo: “Desviación a la normalidad. Es el grado de separación entre el es y el debiera ser.”

Los pasos para la solución de problemas:

- Diagnóstico del problema.
- Investigación u obtención de información.
- Desarrollo de alternativas.
- Experimentación.
- Análisis de restricciones (limitaciones).
- Evaluación de alternativas.
- Toma de decisiones, tiempo y circunstancia.
- Formación del plan.
- Ejecución y control.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Indica por qué y cómo surge la organización del hombre en grupos.
2. Menciona algunos actos administrativos del hombre.
3. Señala brevemente las aportaciones del pueblo griego, romano y la Iglesia católica.
4. Explica en qué forma la organización militar ha influido en la administración.
5. Menciona las bases del surgimiento de la ética capitalista.
6. Señala la influencia de la Revolución Industrial en el desarrollo del capitalismo.
7. Enuncia las principales aportaciones de Charles Babbage.
8. Enuncia las principales aportaciones de Henry R. Towne.
9. Enuncia las principales aportaciones de F. Taylor.
10. Explica los principios de dirección de operaciones que propuso Taylor.
11. Comenta las reacciones al abuso de las aplicaciones del sistema taylorista.
12. Menciona algunas críticas hechas al sistema de Taylor.
13. Señala algunas aplicaciones actuales que se basan en las teorías de Taylor.
14. Enuncia las aportaciones de los esposos Gilbreth.
15. Menciona algunas aplicaciones actuales que se basan en las teorías de Gilbreth.
16. Describe e indica las principales aportaciones de Henry L. Gantt.
17. Explica qué es una gráfica de Gantt y para qué sirve.
18. Señala las aportaciones de Fayol a la teoría administrativa.

19. Indica qué diferencias se pueden encontrar entre el enfoque de Fayol y el de Taylor.
20. ¿Qué significa “universalidad de la administración”?
21. Enlista las fases del proceso administrativo propuesto por Fayol.
22. Menciona algunos antecedentes de la teoría matemática y sus primeras aplicaciones en la administración.
23. Explica cómo puede ayudar la estadística a la administración de negocios.
24. Indica los pasos de control estadístico de la producción, según Shewhart.
25. Menciona el nombre de los principales autores de la IO.
26. Enuncia las principales aplicaciones de la investigación de operaciones.
27. Explica la programación lineal y en qué tipo de problemas se puede utilizar.
28. Indica qué es la teoría de colas.
29. Define problema desde el punto de vista administrativo.
30. Señala los pasos para la solución de problemas.

## Bibliografía

**ACKOFF, Arnoff y Churchman.** *Introducción a la investigación de operaciones*. Nueva York, John Wiley & Sons, 1975.

**ACKOFF, Russell L.** “Hacia un sistema de conceptos de sistemas”, artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, México, Cecsca, 1979.

**CLAUDE, George S.** *Historia del pensamiento administrativo*. España, Prentice Hall, 1974.

**ECKLES, Carmichael y Sharchet.** *Administración. Curso para supervisores*. México, Limusa, 1978.

**FAYOL, Henri.** *Administración industrial y general*. México, Ed. Herrero Hermanos, 1967.

**GOLDRATT, Eliyahu M.** *Cadena crítica*. Monterrey, Nuevo León, Castillo, s.f.

**CAST y Rosenzweig.** *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México, McGraw-Hill, 1980.

**KEPNER y Tregor.** *El directivo racional: un enfoque siste-*

*mático a la resolución de problemas y la toma de decisiones*. México, McGraw-Hill, 1976.

**LLANO-Cifuentes, Carlos.** *La enseñanza de la dirección y el método de caso*. México, Ipade, 1998.

**PARKINSON, C. Northcote.** *La ley de Parkinson*. España, Ariel, 1980.

**SISK, Henry.** *Administración y gerencia de empresas*. San Juan, South Western, 1978.

**TAYLOR Frederick W.** *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos. México, 1969.

**TERSINE, Richard J.** “Teoría de la decisión organizacional: una síntesis”, artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*. México, Cecsca, 1979.

**VARIOS AUTORES.** *Clásicos en administración*, recopilado por Harwood F. Merrill. México, Limusa, 1976.



## Escuela de sistemas: cibernéticos, sociales y administración por objetivos (A × 0)

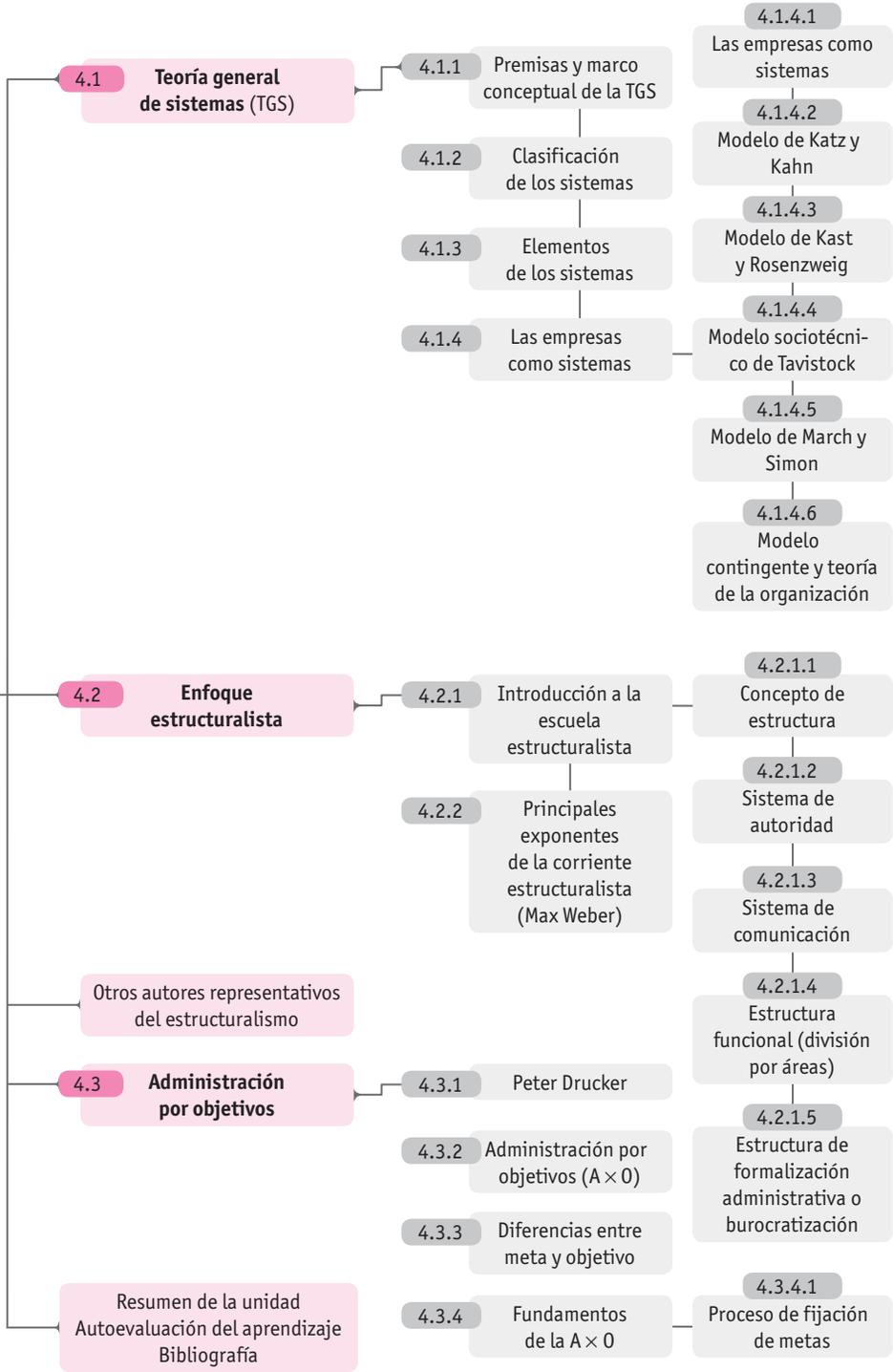
### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Conocer los puntos relevantes de la teoría general de sistemas (TGS).
- Comprender la clasificación de sistemas.
- Conocer las premisas y el marco conceptual de la TGS.
- Definir el concepto de sistema.
- Reconocer la estructura de los sistemas y señalar sus elementos.
- Identificar las organizaciones como sistemas.
- Describir y analizar el enfoque sistémico de Katz y Kahn, y el de Kast y Rosenzweig.
- Comprender la importancia del modelo sociotécnico de Tavistock que demuestra el efecto de la técnica de cada ramo en la forma de trabajar administrativamente (equipos de trabajo).
- Conocer en forma general las aportaciones de March y Simon.
- Describir y analizar los planteamientos y aportaciones de los diversos autores de la escuela estructuralista.
- Comparar dichas aportaciones.
- Analizar los alcances y limitaciones de sus obras.

- Conocer los antecedentes y origen de la administración por objetivos ( $A \times O$ ).
- Comprender la diferencia entre meta y objetivo.
- Identificar los fundamentos de la  $A \times O$ .
- Comprender el proceso para la fijación de metas.

**Escuela de sistemas: cibernéticos, sociales y administración por objetivos (A x O)**



## 4.1 Teoría general de sistemas (TGS)

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes al estudiar a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas (entornos económicos, políticos y tecnológicos) que se interrelacionan y se afectan mutuamente.

El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa-efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwig von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los sistemas están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Kenneth Boulding escribió *La teoría general de sistemas y la estructura científica* con lo cual revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- Primer nivel. Estructuración “estática”.
- Segundo nivel. “Relojería” o mecánico.
- Tercer nivel. Cibernético o de equilibrio.
- Cuarto nivel. Estructura de autorreproducción.
- Quinto nivel. Genético asociativo.
- Sexto nivel. Cubre el mundo animal.
- Séptimo nivel. El humano.

### 4.1.1 Premisas y marco conceptual de la TGS

George Braziller define a los sistemas como:



“Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.”

También se ha definido sistema como:



“Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o la combinación de cosas o partes que forma un todo unitario y complejo.”

Todo lo que existe en el Universo se puede conceptualizar como un sistema y, por lo tanto, es posible analizarlo como tal (la célula, el átomo, el cuerpo humano, un ojo, el Sol, una empresa, una institución, un animal, una computadora). Todo sistema tiene una función o misión, pues existe por y para cumplir objetivos determinados.

Los conceptos de lo que es un sistema han servido para desarrollar la ciencia de la informática, la cual se conoce también como cibernética, y significa:



## Cibernética

Ciencia del control y gobierno.

Como ya se mencionó en la primera unidad, cibernética se deriva del griego Κυβερνητης (*kybernetes*), de *kybernan* o gobernar, y significa “**arte de gobernar (manejar) un navío**”.

Para Stafford Beer la cibernética es:



“La ciencia de la organización efectiva.”

## 4.1.2 Clasificación de los sistemas

La tabla 4.1 muestra una clasificación de los sistemas.

### ■ Tabla 4.1 Clasificación de los sistemas

#### Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados

Según el nivel de influencia que reciben, los sistemas son abiertos o cerrados; si es poca, como en el caso de una estufa que recibe sólo gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al contrario, si recibe mucha influencia o insumos, como sería en una empresa, se considera abierto; sin embargo, son conceptos relativos. *No hay sistema totalmente cerrado ni abierto.*

#### Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos

Otra clasificación fundamental para entender la teoría de sistemas es la que se basa en la **composición material y objetiva de sus elementos**, la cual divide los sistemas en abstractos y concretos.

Un **sistema abstracto** es aquel en el que todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los idiomas y los sistemas filosóficos y numéricos. Un **sistema concreto** es aquel en el que al menos dos de sus elementos son objetos.

#### Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos

De acuerdo con su capacidad de respuesta a los estímulos externos, los **sistemas también son pasivos, activos o reactivos**. Un sistema abstracto, como el lenguaje, la cultura o las matemáticas, es un sistema pasivo. Un sistema numérico sólo tiene función cuando se relaciona con un sistema activo; en el caso de las matemáticas es el ser humano quien estimula al otro sistema para que funcione.

Los sistemas reactivos funcionan en respuesta al estímulo de otro, por ejemplo, una silla es un objeto abstracto hasta cierto punto, ya que el ser humano le da sentido de silla cuando conoce su utilidad; de otra forma la silla simplemente es un conjunto de palos, y en todo caso eso sería lo concreto. Por consiguiente, Ackoff sostiene que los sistemas concretos tienen al menos dos subsistemas y uno debe ser estimulante del otro reactivo. Por ejemplo, el hombre es un subsistema que a través de su relación con el subsistema silla hace que éste exista como tal. El mismo caso es para los procedimientos administrativos; al estar escritos en papel son sólo abstractos, pero mediante su aplicación a la práctica funcionan como un sistema abierto.

(continúa)

Tabla 4.1 Clasificación de los sistemas (continuación)

**Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos**

De acuerdo con su **movilidad interna**, los sistemas se clasifican en estáticos, dinámicos y homeostáticos. De hecho, todo sistema mantiene por lo menos cierto dinamismo, es decir, todo sistema es dinámico hasta cierto límite. Este dinamismo interno produce un efecto de caos en su proceso, conocido como entropía. Por ello es importante conocer el concepto de **homeostasis**, el cual significa equilibrio y proviene del latín *homo* (simetría, igual) y del griego *statos* (equilibrio). O sea, un sistema homeostático siempre está en equilibrio, actúa solo, se autocorriga, se autorregula, como es el caso del termostato del calentador de agua, el cual prende sólo cuando hace falta calor y se apaga automáticamente cuando excede un nivel. En el caso de las organizaciones sociales, la homeostasis no es automática, sino que se logra gracias a la fijación de parámetros de eficiencia; así, los supervisores mantienen el sistema en equilibrio mediante el control de las variables de producción, las ventas, la asistencia del personal, los ingresos, los gastos, etcétera.

**Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes**

Los sistemas también se clasifican en: **probabilísticos** y **determinísticos**. En los probabilísticos existe incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su derrotero; un ejemplo lo constituyen las empresas mal planificadas. Los sistemas determinísticos se caracterizan porque es posible predecir su funcionamiento con toda certeza, de ahí la importancia de la planeación certera de corto, mediano y largo plazos.

**Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes**

Por último, los sistemas se clasifican por el **grado de dependencia** que tienen con respecto a otros o al ambiente. Así, se tienen sistemas dependientes, independientes o interdependientes. Los dependientes son aquellos cuyo funcionamiento está dado con base en otro y su medio; su posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, los sistemas independientes rigen su funcionamiento por sí mismos y pueden modificarse porque tienen libertad para decidir; esto supone un grado de evolución: un sistema sin memoria y sin cerebro no puede ser independiente.

### 4.1.3 Elementos de los sistemas

Todo sistema está compuesto de por lo menos cuatro elementos en los cuales se basa su existencia y su relación: insumos, proceso, producto y retroalimentación (figura 4.1).

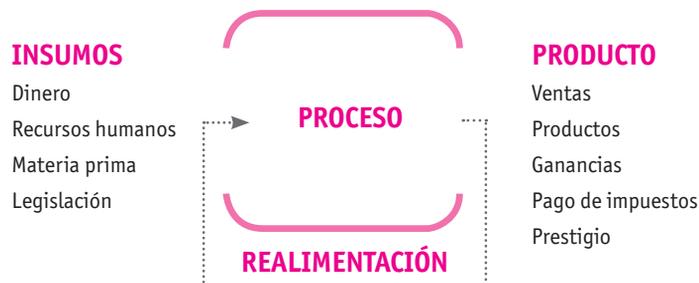


Figura 4.1 Elementos sistémicos.

**Insumos o in-flujos.** Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

**Proceso.** Transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema.

**Producto.** Resultado del proceso y, a su vez, un insumo de otros sistemas.

**Retroalimentación.** Respuesta de los sistemas o de su ambiente cuando han recibido como insumo el producto de un sistema previo. También se llama retroalimentación a la función de las empresas de realizar mediciones para evaluar su actuación en su entorno.

Los sistemas se componen a su vez de subsistemas, como el cuerpo humano, que es un sistema que cuenta principalmente con los siguientes subsistemas: nervioso, respiratorio, muscular, óseo y circulatorio. Así, una empresa es un sistema conformado por finanzas, producción, recursos humanos, ventas, etcétera.

### 4.1.3.1 Insumos y unidad de entrada

Los insumos son los que alimentan un sistema; en el caso de una empresa son materia prima, dinero, recursos humanos, legislación, etc. La unidad de entrada es por donde se alimenta o inicia el proceso.

### 4.1.3.2 Unidad de proceso (UP)

Una vez que el sistema recibe los insumos, éstos son organizados y transformados por la UP de acuerdo con su finalidad. La UP comprende las siguientes partes o subsistemas: *a) unidad de dirección o subsistema gerencial, b) unidad de control, c) unidad de alarma, d) unidad de memoria.*

Todo sistema requiere de un conjunto de procedimientos específicos de transformación que consisten en etapas en las que se especifica qué se debe llevar a cabo en ellas y de qué manera. En una computadora es el software, pero de cualquier forma éste requiere que algo o alguien lo conduzca dentro de los límites preestablecidos y las capacidades. Estos requisitos son las leyes que rigen la transformación de los insumos; en el caso de una empresa, a estos requisitos se les llama normas, políticas o procedimientos.

**Unidad de dirección (UD) o subsistema gerencial.** La función principal de la UD de un sistema es la toma de decisiones para conducirlo conforme a lo programado. Hoy en día las computadoras manejan plantas, aviones, etc., debido a que se programan en forma específica, de tal manera que ciertas decisiones importantes quedan automatizadas.

La dirección general de una empresa toma las grandes decisiones conforme a sus objetivos. A su vez, las diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos realizan en sus campos de competencia funciones directivas, con la adaptación de sus subsistemas al organizacional.

**Unidad de control (UC) y alarma.** La finalidad de la unidad de control es mantener las variables del proceso dentro de los términos deseados. Cuando el proceso no cumple con los requisitos (normas), la UC se encarga de señalar las desviaciones mediante la unidad de alarma, utilizando mecanismos específicos, a fin de corregir la marcha del proceso cuando está automatizada la decisión correspondiente. Dada la importancia del control es preciso comprenderlo bien.

**Unidad de memoria.** Tiene como propósito registrar lo acontecido. Sólo los sistemas con memoria pueden aumentar su eficiencia a través del tiempo.

Hoy en día es vital la aplicación de la informática en la empresa, ya que permite programar muchos procesos administrativos y contables. Gracias al código de barras, las cajas de cobro de autoservicios registran la operación, los ingresos y la salida de la mercancía, la cual se descuenta del stock; esto permite conocer el inventario al instante.

### 4.1.3.3 Productos y unidad de salida

Un producto es un bien material o servicio que genera el sistema; es el resultado en unidades de un proceso de transformación de los insumos. Desde el punto de vista de la TGS, los productos no necesariamente son materiales finales tangibles, sino que también los servicios son considerados como tales. Los productos, en el caso de las empresas, salen a través de las ventas de bienes o servicios y se registran mediante remisiones y facturas.

### 4.1.3.4 Unidad de realimentación

La **realimentación** o **reinformación** es la respuesta del medio que permite a la empresa evaluarse en cuanto a la aceptación de sus productos. Actualmente, al proceso de observar en línea el desempeño del proceso se le conoce con el término *monitorizar*; su función principal es analizar lo que ha sucedido para evaluar y corregir, en su caso, el programa o los planes y demás elementos del proceso administrativo.

## 4.1.4 Las empresas como sistemas

### 4.1.4.1 Las empresas como sistemas

Al igual que los sistemas, las empresas están compuestas por subsistemas de dirección, información, transformación, comercialización o humano. Para comprender la **importancia de los subsistemas de las empresas**, en seguida se presenta una analogía en relación con el área de la salud humana. Del mismo modo que el estudiante de medicina debe conocer la anatomía y estructura de los sistemas del cuerpo humano para no confundir el sistema cardiovascular con el sistema nervioso, el estudiante de gestión y administración debe conocer los principales subsistemas de producción, finanzas, comercialización y factor humano de la empresa para aplicar su conocimiento y sus habilidades administrativas y gerenciales.

Las empresas tienen formas regulares de organización y suelen clasificarse en públicas y privadas. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la competitividad de las empresas. En el caso de la **empresa privada**, la rentabilidad de la inversión y los beneficios son esenciales para sobrevivir en un entorno de competitividad local y global. La lucha por “conquistar” al mercado o segmentos del mismo obliga a las empresas a desarrollar o contratar gerentes y administradores que conceptualicen, organicen y sistematicen tanto la estructura administrativa como la estrategia.

**La misión.** La definición y comprensión del quehacer de la empresa en el mercado es una “conceptualización” a manera de abstracción profunda pero clara. La **misión** es el punto de

partida para la estrategia, la organización y su alineamiento, dado que la empresa, como ya se mencionó, actúa como sistema productivo encadenado; su expresión más sencilla es la relación proveedor-procesador (empresa)-clientes. Más adelante se hace referencia a la empresa y sus sinergias en los contextos competitivos.

Los objetivos empresariales también son un punto clave en la organización de las mismas.

**Principio de objetivo.** Según John F. Mee, “antes de iniciar cualquier curso de acción, los objetivos deseados deben ser claramente determinados, comprendidos y enunciados”.<sup>1</sup>

El **objetivo** de rentabilidad financiera es propio de la naturaleza de la empresa, ya que si ésta no progresa económicamente al ritmo del entorno, tiende a desaparecer. Son muchos más los objetivos que deben dejarse en claro para estructurar la empresa; las siguientes preguntas ayudan a plantearlos: ¿Qué participación y segmento en el mercado se pretende? ¿Cuáles son los requerimientos de innovación tecnológica para alcanzar la estrategia? ¿Cuál es la eficiencia y la eficacia en términos de calidad y productividad? ¿Cuál es la inversión en términos de recursos físicos financieros? ¿Cuál es la “cultura” laboral en términos de actuaciones y actitudes de los trabajadores? ¿Cuáles son las partes interesadas en el desarrollo de la empresa, o bien, en los impactos ambientales por la actividad empresarial?

Los objetivos cuantitativos son resultados futuros hacia donde la empresa desea dirigir sus esfuerzos dentro de tiempos y plazos (largo, mediano y corto) determinados, en concordancia con su estrategia; en términos financieros, los resultados estarían enfocados en rentabilidad, costos y precios, mientras que en lo referente a la producción final se tomaría en cuenta volumen de operaciones, tiempos de entrega o de respuesta al cliente, nivel de productividad de cada una de las personas, máquinas, materiales, e incluso, segmentos de mercado y clientes. Asimismo, la calidad considera términos de cumplimiento de requisitos específicos para lograr la satisfacción del cliente.

A continuación se analizan algunos enfoques de la administración basados en la teoría de sistemas, con la finalidad de que se entienda mejor el funcionamiento de las organizaciones desde esta perspectiva tendente a diseñarlas, dirigir las y controlarlas mejor.

#### 4.1.4.2 Modelo de Katz y Kahn

Estos autores ven a la organización como un sistema abierto con los siguientes elementos:

- a) **Insumos.**
- b) **Resultados o productos.**
- c) **El funcionamiento de la organización como proceso.**

Los productos de los sistemas de una empresa se convierten en parte en insumos para la misma, tal como se explicó en el marco teórico de la TGS. Por ejemplo, una empresa requiere de materias primas, recursos financieros y otros energéticos (insumos) para generar sus productos o servicios, por medio del funcionamiento o actividad ordenada de un proceso; cuando

---

<sup>1</sup> Mee, John F. “Management Philosophy for Professional Executives”, en *Business Horizons*. Indiana University, Bureau of Business Research, School of Business, diciembre 1956, pp. 5-11.

vende sus productos, éstos se convierten en dinero, el cual ocupa en adquisición de materia prima, salarios, pago de otros energéticos, etc. El funcionamiento cíclico continuo le da una homeostasis, una estabilidad, con un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar.

Kahn, en su obra *Productivity and job satisfaction. Personnel psychology*, así como Katz, establecen nueve elementos:

1. **Importación de energía.** Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.
2. **Procesamiento.** El sistema transforma los insumos recibidos; es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.
3. **Productos (servicios y bienes que genera el sistema).** Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.
4. **Funcionamiento cíclico.** Los productos que los sistemas abiertos aportan al medio ambiente y que los convierten en insumos entrarán de nuevo al proceso de un sistema por medio de una actividad cíclica continua que propicia estabilidad.
5. **Entropía negativa.** La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en lo que respecta a las empresas, la experiencia directiva es determinante para el manejo de estos casos.
6. **La información, la retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto.** La información permite al sistema entender su medio y conocer si su funcionamiento es el adecuado.
7. **Condición estable y homeostasis dinámica.** Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema una condición estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de que obtiene beneficios en la relación insumo-producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad).
8. **Diferenciación.** Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere su ventaja competitiva.
9. **Equifinalidad.** El sistema debe ser igual a su finalidad, o sea, a su misión; de lo contrario, tiende a destruirse.

#### 4.1.4.3 Modelo de Kast y Rosenzweig

Estos autores conciben a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Consideran a la organización un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para llevar a cabo sus actividades, y a donde regresan tales recursos en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad. Además, sostienen que los límites de las organizaciones no están claramente

definidos, sino que se encuentran abiertos a un intercambio constante de información, a lo cual contribuye el hecho de que las empresas estén integradas por seres humanos que reciben la influencia del entorno extraorganizacional. Así, la complejidad y la heterogeneidad del ambiente determinan la complejidad y diferenciación de la estructura interna de la organización.

Los **factores ambientales** que influyen en la organización, según este modelo, son:

**Culturales.** Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad; su desarrollo histórico e ideologías presentes; creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.

**Tecnológicos.** Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.

**Educacionales.** Grados de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.

**Políticos.** Sistema político interno: sistema de elección de los directivos.

**Legales.** Leyes que norman diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con otras.

**Recursos naturales.** Disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, hidrográficas, etcétera.

**Demográficos.** Edad, sexo, cantidad y distribución de los recursos humanos.

**Sociológicos.** Estratificación y movilidad sociales, definición de los papeles sociales y características de las instituciones sociales.

**Económicos.** Estado de la economía y acción de los agentes económicos, incluso el cliente.

Según estos autores, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes **componentes** o **subsistemas**:

- Subsistema de metas y valores.
- Subsistema técnico.
- Subsistema estructural.
- Subsistema psicosocial.
- Subsistema administrativo.

**Subsistema de metas y valores.** Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y misión o fin primordial de la organización. Abarca no sólo los objetivos de la organización como sistema sino también de los integrantes. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; los hay individuales, grupales, organizacionales, ambientales y culturales.

**Subsistema técnico.** Este subsistema está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para las tareas. Involucra las técnicas mediante las cuales los insumos se transforman en productos, así como la maquinaria y los equipos que se necesitan.

**Subsistema estructural.** Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; son los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las operaciones en la organización. Asimismo, proporciona las bases para la interacción de los subsistemas técnico y psicosocial.

**Subsistema psicosocial.** Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de estatus, dinámica de grupos y funciones entre los integrantes. Lo afectan los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.

**Subsistema administrativo.** Kast y Rosenzweig señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. Estos autores consideran la toma de decisiones como la esencia del proceso del subsistema administrativo.

#### 4.1.4.4 Modelo sociotécnico de Tavistock

Eric L. Trist y un grupo de colaboradores, miembros del British Tavistock Institute, realizaron extensos estudios en minas carboníferas e industrias textiles y manufactureras, tanto inglesas como de otras naciones, relacionados con las repercusiones en la productividad y cambios en la tecnología de los sistemas productivos; en dichos estudios se descubrió que existe interacción interdependencia entre los sistemas tecnológico y social. Entre las observaciones se comprobó que la **integración de los equipos de trabajo es un factor determinante de la productividad**, y que no bastan las mejores tecnologías para obtener mayores rendimientos; incluso se vio que cualquier mejora técnica puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalentes. Hicieron una analogía con un panal de abejas regido por reglas sociales y procesos productivos acuñados en las mentes de éstas, en donde cualquier cambio en la manera de trabajar y/o de relacionarse afecta a la totalidad: es un conjunto indivisible.

A partir de sus conclusiones, los investigadores formularon el concepto de modelo **socio-técnico**, de acuerdo con el cual la forma de trabajar productivamente resulta de la combinación correcta del sistema tecnológico (conformado por los equipos técnicos necesarios para realizarla) y el sistema social (conjunto de relaciones entre quienes ejecutan las tareas). En pocas palabras, la tecnología no basta si no se integra al cuerpo social (equipo de trabajo). Igual que en el modelo de Katz y Kahn, los investigadores reconocen que la organización como sistema obtiene un equilibrio entre lo que recibe del exterior y lo que ella le proporciona al ambiente. Su modelo sociotécnico consiste en un sistema dinámico de importación-conversión/transformación-exportación.

#### 4.1.4.5 Modelo de March y Simon

La dirección de las empresas es tan dinámica que no existe una técnica para cada situación, ni una teoría que abarque todas las ramas empresariales. Según los investigadores estadounidenses **March y Simon**, existen por lo menos 206 variables que inciden en las formas de organización de las empresas y la dirección, lo que hace imposible su manejo.

El investigador estadounidense Raymond A. Katzell y la socióloga industrial inglesa Joan Woodward establecieron que estas variables o factores se reducen al manejo de tres y seis variables, respectivamente, que es necesario conocer para que el administrador resuelva en la práctica las situaciones que enfrenta.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Por el número tan grande de tratadistas se recomienda al alumno comprender a cabalidad la teoría y no memorizar los nombres de sus autores.

Al **modelo inglés** se le llamó **contingente**, y al **estadounidense**, **teoría de la organización**.

#### 4.1.4.6 Modelo contingente y teoría de la organización

Los elementos que señala Joan Woodward en su modelo contingente son tres: tecnología, tamaño y ambiente.

La **teoría de la organización** abarca seis elementos: **tamaño de la organización**, **grado de interacción**, **personalidad de los miembros**, **congruencia de metas**, **técnica de las decisiones** y **eficiencia actual del sistema**. Para facilitar la comprensión, en la tabla 4.2 se describen los elementos de ambas teorías. Como comentario al margen, el nombre de “teoría de las organizaciones” ignora que todas las escuelas son teorías de las organizaciones: el proceso administrativo (PA) es una teoría-herramienta para resolver problemas y ordenar las organizaciones, sin importar su tipo.

■ Tabla 4.2 Comparación entre la contingencia y la teoría de la organización

	Teoría contingente	Teoría de la organización
Autor	Joan Woodward	Raymond A. Katzell
Elementos		
1	Tecnología	Tamaño de la organización
2	Tamaño	Grado de interacción
3	Ambiente	Personalidad de los miembros
4		Congruencia de metas
5		Técnica de las decisiones
6		Eficiencia actual del sistema

## 4.2 Enfoque estructuralista

### 4.2.1 Introducción a la escuela estructuralista

Los estructuralistas aportaron la metodología para analizar todos los tipos de organizaciones sociales: Estado, Iglesia, sindicatos, empresas, cooperativas, universidades, hospitales, prisiones, etc., clasificándolas por tipos y rasgos de elementos de control, como son la autoridad y el poder (formal e informal); los símbolos de control de los miembros, expresados en jerarquías; los sistemas de liderazgo y comunicación comunes de cada tipo; los elementos cohesivos de cooperación y factores de conflicto o solución, y las formas de toma de decisiones de sus miembros, lo cual incluye su organización o administración interna. A continuación se definen algunos conceptos que son fundamentales para entender esta teoría.

### 4.2.1.1 Concepto de estructura

A continuación se da una descripción de estructura:



#### Estructura

Ensamblaje de una construcción física o social de acuerdo con una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

Para definir con mayor exactitud la estructura de la organización es preciso preguntarse qué es lo estable en ella, qué es lo permanente, quién manda, cómo se divide el poder o el trabajo, y cuáles son los mecanismos para tomar decisiones y comunicarlas; tener bien definidos todos estos aspectos ayuda a dirigir la empresa de manera más adecuada.

### 4.2.1.2 Sistema de autoridad

Elemento común y estable de las organizaciones; en todas existe un sistema de autoridad formal e informal, pero no está estructurado de igual manera en todas, ya que la facultad legal de las decisiones se fundamenta en la estructura de poder. Por ejemplo, en una empresa la autoridad y toma de decisiones radica fundamentalmente en la dirección, mientras que en una comunidad sindical lo establece la asamblea.

### 4.2.1.3 Sistema de comunicación

La comunicación organizacional tiene diferentes flujos y corre en diversos sentidos: en *sentido horizontal*, entre posiciones iguales; en *sentido vertical*, entre niveles diferentes, de arriba abajo o bien de abajo hacia arriba.

Renate Mayntz afirma: “Las comunicaciones y la autoridad son, así, los fenómenos centrales en toda organización”.

### 4.2.1.4 Estructura funcional (división por áreas)

Estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los roles sociales de los diferentes miembros de la organización.

### 4.2.1.5 Estructura de formalización administrativa o burocratización

Nivel de reglamentación formal a partir de documentos, políticas, normas y reglas establecidas. En el caso del Estado, su constitución; en el caso de una empresa, sus manuales, planes rectores y códigos de ética.

## 4.2.2 Principales exponentes de la corriente estructuralista

### Max Weber (1864-1920)

Famoso sociólogo alemán, estudió leyes y fue profesor universitario. Su pensamiento alcanzó gran profundidad y altura. Sus aportaciones a la teoría administrativa son valiosas sobre todo

en el campo de la administración pública. Su pensamiento es básico en la organización de las funciones de los organismos del Estado. Son tres los conceptos clave para entender a Weber: concepto de burocracia, concepto de clasificación de la autoridad y modelo ideal de burocracia.

## Concepto de burocracia

La definición más universal de burocracia es:



### Burocracia

Racionalización del trabajo colectivo.

El concepto burocracia fue acuñado en Francia, e indica trabajo de oficina pública. El término buró significa escritorio, también un despacho, tanto público como privado. Durante la Revolución francesa se le utilizó despectivamente, asociándolo sólo al trabajo lento, mal organizado y carente de calidad de servicio al usuario. Para comprender la teoría de Weber es necesario desprenderse del sentido peyorativo de la palabra, ya que él la utiliza en la forma correcta y digna del servicio público.

## Concepto de clasificación de la autoridad

Weber utiliza *poder* y *dominio* como sinónimos de autoridad y los define como:



### Poder (dominio)

La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Weber clasificó a la **autoridad** en **legal**, **carismática** y **tradicional**.

La **autoridad legal** tiene su origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a partir de un procedimiento legítimo. Weber señala que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas. En este caso, quien ejerce la autoridad es obedecido, no por su persona, sino por lo que él representa.

La **autoridad carismática** es una característica personal de quien nace con un don o gracia especial para influir en otros, independientemente de la autoridad legal que le dé la organización en la que trabaja.

La **autoridad tradicional** es el estatus social obtenido por las instituciones. Los individuos reciben por *referencia* la autoridad tradicional; son respetados por la institución que representan y no sólo por su persona. Por ejemplo, el maestro, el cura y el doctor de una población

son respetados por la referencia, independientemente de que tengan también autoridad legal y carismática. Los mandos medios y supervisores son respetados por el *principio de autoridad*, sin que tenga mayor peso su autoridad delegada y conocimientos técnicos.

### Modelo ideal de burocracia

Con base en su concepto de burocracia y racionalización del trabajo colectivo, Weber señala que un modelo ideal de burocracia (administración pública) comprende:

- a) **Máxima división del trabajo.** Para lograr los objetivos que se plantea, el Estado descompone el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtareas y deberes de cada procedimiento público, a partir de normas de aplicación obligatorias que rigen al servidor público y al usuario.
- b) **Jerarquía de autoridad.** Los organismos públicos deben estructurarse por el sistema de jerarquías. Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior. La superioridad es corresponsabilidad; ello quiere decir que el funcionario público superior es responsable de las conductas incorrectas que lleguen a tener sus colaboradores.
- c) **Reglas que defnan la responsabilidad y la labor.** La labor debe estar regida por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, de tal manera que quede determinada la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas elimina las posibilidades de desviaciones debidas a diferencias individuales.
- d) **Actitud objetiva.** Un buen dirigente público administra *sin ira ni apasionamiento de sus ideales políticos*, pues se debe a todos los ciudadanos, independientemente de la facción política que profese en lo particular. El buen funcionario, en concordancia con el “estándar de comportamiento racional”, controla sus emociones y sentimientos personales. Su imparcialidad contribuye al progreso de su institución.
- e) **Calificación técnica y seguridad en el trabajo.** Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica. El empleo en las organizaciones públicas debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad, no por su filiación política o por la pertenencia a algún grupo en el poder. Todo esto tenderá a fomentar el “espíritu corporativo” (amor a la función pública).
- f) **Evitar la corrupción.** La diferencia en los ingresos de los miembros, sus sueldos o salarios y demás prestaciones debe corresponder a su nivel de vida. En caso de tener otros ingresos, por herencias u otras circunstancias, deben ser declarados al organismo público que designe el Estado. En pocas palabras, no debe haber enriquecimientos inexplicables.

### Otros autores representativos del estructuralismo

En las tablas 4.3 y 4.4 se presentan las aportaciones de cuatro autores representativos de esta escuela.

■ Tabla 4.3 Aportaciones de Chester Barnard y Ralph Dahrendorf

Chester Barnard (1886-1961)	Ralph Dahrendorf (1929-2009)
<p>Norteamericano</p> <p>Obras:</p> <p><i>Las funciones del ejecutivo</i></p> <p><i>La naturaleza del mando</i></p> <p>Fue precursor del enfoque filosófico pragmático de la administración. Realizó importantes estudios de psicología y sociología. Estudió ingeniería en Harvard. Se le ha reconocido como pragmático clásico igual que a Peter Drucker. Vio a la organización como sistema social. Para él, las funciones del administrador son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar sistemas de información.</li> <li>• Motivar a los colaboradores para alcanzar esfuerzo cooperativo.</li> <li>• Definir objetivos y propósitos de la empresa.</li> </ul> <p>Barnard determinó que la empresa que no asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a sus productos, estará amenazada de muerte.</p> <p>Es importante su concepto de autoridad, donde hace notar que en él hay dos elementos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El origen del mando o “aspecto objetivo”.</li> <li>2. La aceptación del mando por el gobernado o “aspecto subjetivo”.</li> </ol> <p>En este sentido, plantea las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Que el subordinado comprenda la orden.</li> <li>b) Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización.</li> <li>c) Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor, y que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.</li> </ol>	<p>Alemán</p> <p>Obras:</p> <p><i>Sociología de la industria y de la empresa</i></p> <p>Aportaciones a la administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Análisis estructural y del comportamiento.</i> Analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, así como a Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales internas y por la lucha de clases.</li> <li>2. <i>Conflicto y tipología del mismo.</i> Las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio habrá conflictos tanto en la empresa como industriales. El conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Una sociedad dominada por una burocracia no avanza, peor aún si se cancela la competencia entre las empresas.</li> </ol> <p>Clasifica los conflictos en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Conflicto industrial.</i> Disputas entre obreros y empresas.</li> <li>2. <i>Conflicto informal.</i> Se desprende de las relaciones informales; por ejemplo, cuando hay un rechazo a un jefe o a una orden.</li> <li>3. <i>Conflicto desviado.</i> Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización.</li> <li>4. <i>Conflicto manifiesto.</i> Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, consejos obreros, centrales, estados.</li> <li>5. <i>Conflicto subyacente.</i> Es todo aquel que en el fondo esconde una lucha de poder. Aunque de manifiesto se presente de una forma, en el fondo tiene otra causa u origen. Por ejemplo, la lucha sindical y patronal es, en el fondo, una lucha por el poder.</li> </ol>

■ Tabla 4.4 Aportaciones de Amitai Etzioni y Renate Mayntz

Amitai Etzioni (1929)	Renate Mayntz (1929)
<p>Italoamericano Obras: <i>A Comparative analysis of complex organizations</i> <i>Organizaciones modernas</i></p> <p>Dice Etzioni: “Nuestra civilización se caracteriza porque todo nuestro comportamiento está regulado por organizaciones... nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones; una de ellas nos enterrará”.</p> <p>Define a las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.</p> <p>Dice que las organizaciones están construidas para ser las unidades sociales más efectivas y eficientes. “La efectividad real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines (su misión).”</p> <p>Sus aportaciones a la administración son:</p> <p><b>I. Tipología de las organizaciones.</b> Distingue cuatro tipos de organizaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Las altamente coercitivas. El ejército, la prisión, entre otras.</li> <li>Las utilitarias. Buscan las utilidades, por ejemplo, los negocios.</li> <li>Las normativas. Otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco, por ejemplo, las iglesias.</li> <li>Las mixtas. Tienen algo de las anteriores, aunque no necesariamente de todas.</li> </ol> <p><b>II. Tipología del comportamiento en las organizaciones.</b> Distingue tres tipos de miembros:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Alienado. El que no se halla implicado psicológicamente, pero está obligado a pertenecer a la organización; por ejemplo, el preso.</li> </ol>	<p>Alemán Obras: <i>Sociología de la organización</i></p> <p>Estudia al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones y ofrece un análisis sociológico de las estructuras y procesos de diversas organizaciones, clasificándolas con base en las estructuras de autoridad. Atiende básicamente el modo de mandar y obedecer, decidir y ejecutar en las distintas organizaciones.</p> <p>Sus principales aportaciones a la administración son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones.</b> Mayntz establece tres tipos de estructuración: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Jerárquica.</b> La cabeza toma las decisiones, encaminadas al objetivo</li> <li><b>Democrática.</b> Toma de decisiones por las mayorías en asamblea, por lo que la autoridad se delega “de abajo hacia arriba”.</li> <li><b>Con autoridad técnica.</b> El poder radica en el conocimiento técnico; la dirección no puede fijar pautas de acción a seguir. Por ejemplo, un especialista médico en un hospital; asimismo, en una universidad se requiere de libertad de cátedra.</li> </ol> </li> </ol> <p>Mayntz también analizó las estructuras autoritarias como en las prisiones, que requieren toda la fuerza de la autoridad y son coercitivas por naturaleza.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Estructura de la comunicación.</b> Otro aspecto estructural es la forma en que se comunican los miembros formal e informalmente. Sin embargo, la comunicación está normada y definida por la autoridad.</li> <li><b>Disfuncionamientos estructurales y conflicto.</b> Analiza los disfuncionamientos por choque de roles y expectativas. Mayntz dice que rol es el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto.</li> </ol>

(continúa)

■ Tabla 4.4 Aportaciones de Amitai Etzioni y Renate Mayntz (continuación)

Amitai Etzioni (1929)	Renate Mayntz (1929)
<p>b) Calculador. Aquel que trabaja por una paga o una utilidad, pero no está obligado a pertenecer a la organización; hay un contrato de trabajo.</p> <p>c) Moral. El que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea. Se involucra por razones morales y éticas.</p> <p>Edgar Schein agrupa a las organizaciones en la siguiente forma, según el tipo de autoridad predominante, en la clasificación de Etzioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoridad predominante coactiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo de concentración.</li> <li>• Instituciones penitenciarias y correccionales.</li> <li>• Campos de prisioneros en tiempos de guerra.</li> <li>• Hospitales mentales cerrados.</li> <li>• Sindicatos obligatorios.</li> </ul> </li> <li>2. Autoridad predominantemente utilitaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una utilización racional-legal de recompensas económicas.</li> <li>• Comercio e industria (con pocas excepciones).</li> <li>• Asociaciones comerciales.</li> <li>• Organizaciones de granjeros.</li> <li>• Organizaciones militares en tiempos de paz.</li> </ul> </li> <li>3. Autoridad predominantemente normática: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la pertenencia al grupo, del estatus, de recompensas de valor intrínseco.</li> <li>• Organizaciones políticas o partidos con una base ideológica.</li> <li>• Hospitales.</li> <li>• Universidades.</li> <li>• Asociaciones sociales.</li> <li>• Asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio mutuo.</li> <li>• Asociaciones profesionales.</li> </ul> </li> <li>4. Estructuras mixtas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normática-coactiva: unidades de combate.</li> <li>• Utilitaria-normativa: la mayoría de los sindicatos.</li> <li>• Utilitaria-coactiva: algunas industrias pretéritas, algunas granjas, empresas, bancos.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Según Mayntz, una fuente de conflictos es precisamente un desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados.</p> <p>Señala que hay conflicto cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un miembro recibe órdenes de varias personas.</li> <li>• El superior exige que el rol de su subordinado sea desempeñado con mayor cuidado y rapidez.</li> <li>• El subordinado cree que su rol en la organización es otro.</li> <li>• Hay sobrecarga de roles; por decir, una persona es jefe, compañero sindical, compadre.</li> </ul> <p>Las personas responden a estos conflictos según su personalidad, pero en general todas las organizaciones son fuente de conflicto y tensiones psíquicas que menoscaban la confianza en sí mismo. Mayntz añade que por estos motivos disfuncionales las organizaciones pierden mucha energía.</p> <p>4. <i>Formalización y burocratización.</i></p> <p>La reglamentación y las normas generan burocratización.</p>

## 4.3 Administración por objetivos (A × O)

### 4.3.1 Peter Drucker (empírico)

Este autor es considerado como uno de los de mayor influencia en el pensamiento práctico de gerentes y directores, y se le tiene por empírico porque no fundamenta sus aportaciones o reflexiones en la ciencia, en la academia o en las teorías existentes en su época. Su formación se dio en la dirección práctica de grandes negocios como General Motors y Sears Roebuck. Durante más de 50 años sus libros han sido fundamentales. Para él, gerencia (*management*) consiste en analizar detenidamente la razón de ser de la empresa en un mercado económico y sus aportaciones, con el fin de determinar dónde están las ventajas competitivas; por lo tanto, según él, la misión es la guía fundamental. Saber por qué y qué compran los clientes es la tarea de la dirección general de una empresa; contestadas estas preguntas es posible determinar los objetivos en términos de metas de corto, mediano y largo plazos de un negocio.

Peter Drucker afirmó que la dirección de un negocio se debe guiar por objetivos, más que por controles, porque el control es limitativo de la mente humana; si bien se requiere evaluar resultados y un orden interno, ello no debe justificar o fomentar la participación entusiasta de los mandos medios. Textualmente dice:



“La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es, quizá, que hace posible que un subordinado controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor automotivación: un deseo de hacerlo mejor, antes de lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia... Una de las mayores contribuciones de la dirección mediante objetivos permite sustituir la dirección mediante dominación, por la de autocontrol.”

Drucker dice que las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas:

- a) Posición en el mercado.
- b) Innovación.
- c) Productividad.
- d) Recursos físicos y financieros.
- e) Rendimientos o utilidades.
- f) Desempeño ejecución-competitividad.
- g) Actitudes del trabajador.
- h) Responsabilidad pública.

### 4.3.2 Administración por objetivos (A × O)

A partir de las contribuciones hechas a la administración por parte de Peter Drucker, se desarrollaron técnicas de administración por objetivos (A × O) con el fin de **permitir que los colaboradores fijen sus metas y objetivos para un periodo determinado**, dándoles libertad y tiempo

razonable para que ellos alcancen las metas sin la presión cotidiana de la supervisión estrecha. Esta técnica también se conoce como administración por resultados.



#### Administración por resultados (A × O)

Para efectos de la A × O, un objetivo es un propósito, una misión para un periodo, definido de tal forma que sea factible medirlo bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), y controlarlo para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

### 4.3.3 Diferencias entre meta y objetivo

Los **objetivos** son la expresión de la misión de la empresa en términos cualitativos. Una universidad tiene los siguientes objetivos: formar profesionales capaces de servir a la sociedad, difundir cultura y hacer investigación, entre otros.

Las **metas** son las expresiones cuantitativas de los objetivos; por ejemplo, cuotas de ventas o ingresos, incremento de un porcentaje en la posición del mercado, y establecimiento de una meta financiera en términos de utilidades, en razón del capital invertido, o en razón de los activos de la empresa, etcétera.

Esta clasificación, establecida por los teóricos de la A × O, tiene poco significado para otras corrientes o enfoques administrativos, por lo que no se debe considerar ésta una clasificación fundamental para la teoría administrativa en general.

### 4.3.4 Fundamentos de la A × O

#### 1o. A × O es una forma de pensar

Más que una técnica de administración es una forma de pensar y de actuar que permite la participación de los colaboradores para fomentar la autosupervisión y el autocontrol.

#### 2o. Coordinación de objetivos

Debe existir coordinación de objetivos, bajo el principio de unidad de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben ir encaminadas hacia las metas de la organización.

#### 3o. Objetivos cuantificables

Los objetivos se redactan de tal forma que sea factible controlarlos fácilmente, por medios cuantitativos. Por ejemplo, por unidades monetarias, unidades producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etcétera.

#### 4o. Objetivos redactados debidamente

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de A × O es la redacción de los objetivos. En seguida se presentan las sugerencias de George Morrissey para llevar a cabo ésta de manera correcta.

Todo objetivo debe:

1. Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Determinar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Delimitar los costos máximos (en dinero, horas-hombre, materiales).
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar solamente el “qué” y el “cuándo” y evitar los “por qué” y los “cómo”.
7. Estar relacionado con los roles y funciones del responsable y con los roles y misiones de los niveles superiores.
8. Ser fácilmente comprensible para quien ejecuta la acción.
9. Ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo debe presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, cuando se compara con otros objetivos que han sido alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad de la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Ser acordado voluntariamente tanto por el superior como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito y revisarse periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.
16. Establecerse no sólo por escrito, sino también en discusiones entre superior y subordinado.

Es importante resaltar que todos los miembros de una organización se deben guiar por la misión de la empresa; por lo tanto, las cuotas y los elementos cuantitativos deben ir a esa dirección. Según Peter Drucker, para mejorar la posición de la empresa es factible fijar cuotas cuantitativas y cualitativas con base en las ocho funciones básicas de las organizaciones.

#### 4.3.4.1 Proceso de fijación de metas

Todas las áreas funcionales y niveles gerenciales elaboran de manera periódica sus planes de desarrollo. La alta dirección establece los grandes lineamientos en términos de visión (plan de largo plazo); en las pequeñas y medianas empresas esto regularmente comprende un periodo de tres a cinco años. Más adelante se plantea de manera detallada la metodología de la planeación y la administración estratégica de un negocio. Con base en ello se elaboran planes, presupuestos y programas, y se convoca para que se establezcan planes directivo-supervisor-jefe-colaborador en todos los niveles.

**Elaboración de proyecto de objetivos-periodo.** Para los fines de la A × O, una vez conocidos los planes generales de toda la empresa y sus áreas, cada puesto directivo de supervisión convoca a sus colaboradores para fijar las metas de acuerdo con los objetivos de la empresa dentro de las funciones establecidas en sus puestos, con la premisa de que existe “libertad” en cuanto a cuotas y porcentajes de avance en las diferentes dimensiones que implican mejoras de desempeño, lo cual incluye aspectos personales, como su capacitación y su estado físico (salud). En algunas empresas se incluyen aspectos familiares.

■ Tabla 4.5 Proceso de fijación de metas

	6	Tomar la acción adecuada
	5	Comentar la evaluación con el empleado
	4	Evaluar su desempeño en comparación con los requisitos
	3	Observar lo que hace el subordinado
2		Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario
1		Formular los requisitos de desempeño con base en la descripción del puesto. En otras palabras, determinar lo bien que se espera que el empleado desempeñe sus obligaciones

**Discusión del proyecto.** Una vez elaborado el proyecto de metas-periodo (se recomienda de tres a seis meses, máximo un año) por cada uno de los colaboradores de los gerentes o supervisores, se **discute** con éstos su proyecto, procurando llegar por medio del diálogo a un acuerdo-compromiso de metas para un periodo determinado.

**Observación.** Durante el trayecto del periodo, el supervisor apoya al colaborador en las metas fijadas. Dicho apoyo consiste en dotarlo de recursos; si es necesario, gestiona con la alta dirección y con las otras áreas las autorizaciones correspondientes al proyecto del colaborador, además de asesorarlo y observar sus puntos débiles e incluso sus fortalezas.

**Evaluación del desempeño.** Una vez terminado el periodo, el supervisor o gerente evalúa la gestión del colaborador y le solicita una autoevaluación con el fin de analizarla entre ambos.

**Análisis mutuo del desempeño.** Se da una retroalimentación entre ambos niveles. Es necesaria una gran empatía de ambas partes si se quiere aprovechar la experiencia en nuevos ciclos basados en esta técnica, sin confrontaciones.

**Toma de decisiones o acción.** En muchas empresas, junto con el área de recursos humanos se evalúa a todo el personal con base en el punto de vista del superior o gerente, con el fin de promover, premiar con un incentivo económico, reorientar o, en casos extremos, remover al colaborador (tabla 4.5).

La A × O es una técnica hasta cierto punto limitada, sobre todo en lo relativo al trabajo en equipo; es más bien una técnica individualista o dualista (jefe-supervisor). Lo ideal es que todo el equipo, junto con el supervisor, presenten un plan común y todos se apoyen entre sí para alcanzar las metas.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

La forma en que la teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes al estudiar a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan mutuamente.

El origen de este enfoque y el desarrollo de la teoría moderna de los sistemas por Ludwig von Bertalanffy y su clasificación por niveles.

La definición de sistema de Braziller: “Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes

o subsistemas y delimitado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.”

La clasificación de los sistemas:

- Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes.
- Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

La estructura o elementos de los sistemas:

1. Insumo(s) o inlfujos: abastecen al sistema de lo necesario (dinero, personal, materia prima) para que cumpla su misión.
2. Proceso(s): es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios, que involucran sistemas que son subsistemas; por ejemplo, producción, ventas, finanzas y contabilidad.
3. Producto(s): es el resultado del proceso y, a su vez, un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).
4. Retroalimentación o retroinformación: administrativamente es la respuesta de los sistemas o de su ambiente (usuarios y público que observan al sistema-empresa) cuando han recibido como insumo el producto de un sistema previo. También es la función de las empresas de realizar mediciones para evaluar su actuación en su entorno y corregir procesos; prácticamente es el análisis de los resultados de acuerdo con la aceptación del usuario/cliente/consumidor respecto de lo que produce la empresa.

Los modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas son:

Modelo de Kast y Kahn, que ven a la organización como un sistema abierto que contiene los siguientes elementos:

- Insumos.
- Resultados o productos.

- El funcionamiento de la organización como proceso.

Para Kast y Kahn, los sistemas organizacionales son sistemas abiertos y se componen de los subsistemas de información, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y del gerencial.

Modelo de Kast y Rosenzweig, y sus conceptos aplicables a la administración. Consideran a la organización como un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para llevar a cabo sus actividades, y a donde regresan tales recursos en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad.

Para Kast y Rosenzweig, los sistemas organizacionales se forman con los siguientes subsistemas principales: de metas y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. Las investigaciones que efectuaron para determinar la relación directa entre la productividad y la aplicación de los principios clásicos de la administración. Los resultados de tales estudios, cuyas conclusiones sientan las bases de la teoría de la contingencia, y que señalan que la mejor estructura para una organización depende de tres factores: tecnología, tamaño de la organización y ambiente.

Modelo sociotécnico de Tavistock. Los investigadores de Tavistock destacan el hecho de que los sistemas organizacionales se componen de un sistema social y uno tecnológico, de cuya adecuada combinación resulta la productividad del sistema organizacional.

Las organizaciones vistas como sistemas. Las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbiótico, lo que quiere decir que una parte no existe aislada, sino que por lo general se crea un efecto de sinergia.

Modelo de March y Simon. Según los investigadores estadounidenses March y Simon, existen por lo menos 206 variables que impactan en las formas de organización de las empresas y la dirección, número que hace imposible su manejo.

La socióloga inglesa Joan Woodward, y el estadounidense Raymond A. Katzell, establecieron tres y seis variables, respectivamente, que es necesario conocer para que el administrador logre resolver en la práctica las situaciones a las que se enfrenta.

El concepto de estructura: ensamblaje de una construcción física o social de acuerdo con una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

El sistema de autoridad como el elemento más común y estable de las organizaciones, ya que en éstas existe una forma de gobierno.

El sistema de comunicación, que tiene diferentes flujos y corre en diversos sentidos: el horizontal (entre posiciones iguales) o el vertical (entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa).

La estructura funcional (división por áreas), que es el estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo, los papeles (roles) que deben jugar los miembros de la organización, y los comportamientos reales de éstos.

A diversos autores que se ubican dentro de esta corriente administrativa, desarrollada fundamentalmente por sociólogos industriales; entre ellos están: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

Algunas de las aportaciones de Max Weber a la teoría administrativa son:

Concepto de burocracia. Para Weber, el concepto de burocracia se remite a la dirección y administración del sector público, por lo que desarrolló un modelo ideal, el cual está fundado en un conjunto de reglas y principios a seguir para la debida administración y comportamiento de los servidores públicos.

El modelo ideal de burocracia de Weber, que comprende fundamentalmente:

- Máxima división del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Reglas que definan la responsabilidad y la labor.
- Actitud objetiva del administrador.
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo.
- Evitar la corrupción.

Concepto de autoridad. Weber utiliza los vocablos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Chester Barnard, sociólogo estadounidense, señala que la autoridad debe descansar en órdenes inteligibles para que el subordinado comprenda la orden.

Barnard, quien consideró como las principales funciones del directivo las siguientes:

- Generar sistemas de producción e información para la toma de decisiones.
- Motivar y estimular a los miembros de una empresa para alcanzar un desempeño elevado, con esfuerzo cooperativo (trabajo en equipo).
- Definir los proyectos (programas de acción) de largo plazo, con objetivos congruentes con los propósitos de la organización.

Ralph Dahrendorf y su análisis estructural y del comportamiento, donde se aborda el conflicto y la tipología del mismo. Su clasificación de los conflictos: industrial, informal, desviado, manifiesto y subyacente.

Para Renate Mayntz el término estructura es muy amplio, y se refiere a un modelo de pensamiento característico de un grupo correspondiente a un tipo de organización social; es un arquetipo.<sup>3</sup>

En la tipología de las organizaciones Mayntz estableció tres tipos de estructuración:

1. Jerárquicas.
2. Democráticas.
3. Técnicas.

Mayntz se abocó fundamentalmente al estudio de la forma en que se comunican los grupos formales e informales, así como a los modelos de pensamiento que prevalecen en las empresas.

Amitai Etzioni estableció una tipología de las organizaciones:

- Coercitivas.
- Utilitarias.
- Normativas.
- Mixtas.

Peter F. Drucker fue quien acuñó el término administración por objetivos (A × O) y estableció que las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas:

- Posición en el mercado.
- Innovación.

<sup>3</sup> Los arquetipos son modelos mentales formados por la costumbre, el uso de la autoridad, la tradición o el consentimiento general de un modo o ejemplo de vida. Son también el nivel o grado —“criterio o ideal”— de conducta preciso, contra el cual se juzgan las actitudes, los hábitos y los actos sociales. Son, a su vez, ideales de comportamiento. Investiga en un diccionario sociológico el concepto arquetipo social.

- Productividad.
  - Recursos físicos y financieros.
  - Rendimientos o utilidades.
  - Desempeño ejecución-competitividad.
  - Actitudes del trabajador.
- Responsabilidad pública.

El término objetivo, que para efectos de la A × O es: un propósito, una misión para un periodo, definido de tal forma que sea factible medirlo bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), y controlarlo para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

Las diferencias entre meta (expresión cuantitativa, en términos económicos y de tiempo de ejecución) y objetivo (expresión cualitativa, que implica finalidad y sustancia).

Los fundamentos y esencia de la A × O:

- La A × O es una forma de pensar.
- Coordinación de objetivos.
- Objetivos cuantificables.
- Objetivos redactados debidamente.

El proceso de fijación de metas:

- Elaboración de proyecto de objetivos-periodo.
- Discusión del proyecto.
- Observación.
- Evaluación del desempeño.
- Análisis mutuo del desempeño.
- Toma de decisiones o acción.



## Autoevaluación del aprendizaje

1. Señala los orígenes de la teoría general de sistemas (TGS).
2. Menciona algunas definiciones de sistema.
3. Enuncia algunas clasificaciones de sistemas.
4. Señala la diferencia entre un sistema abierto y uno cerrado.
5. Explica las características de los sistemas probabilísticos y los determinísticos.
6. Señala cuáles son los elementos de un sistema.
7. Define insumos, proceso, producto y retroalimentación.
8. Explica qué es un subsistema.
9. Describe el funcionamiento de la unidad de dirección.
10. Describe el funcionamiento de la unidad de control.
11. Explica qué es la unidad de control y su funcionamiento.
12. Explica la unidad de alarma.
13. Indica cuáles son los subsistemas que mencionan Katz y Kahn en su modelo. Descríbelos.
14. Menciona las características de los sistemas sociales según el modelo de Katz y Kahn.
15. Describe el modelo de sistema sociotécnico propuesto por el grupo de investigadores de Tavistock, así como el modelo de organización social propuesto por Kast y Rosenzweig.

16. Menciona y explica los subsistemas que según Kast y Rosenzweig componen los sistemas organizacionales.
17. Define estructura.
18. Menciona las aportaciones más importantes de Mayntz.
19. Menciona el nombre de los autores más representativos del estructuralismo.
20. Señala el concepto de burocracia según Max Weber.
21. Indica cómo clasifica Weber a la autoridad y explica cada uno de sus tipos.
22. Menciona los elementos del modelo ideal de burocracia.
23. Enuncia las aportaciones de Mayntz, Barnard y Etzioni.
24. Indica quién acuñó el término “administración por objetivos”.
25. Menciona algunas críticas al empleo del término.
26. Enuncia el concepto de  $A \times O$ .
27. Indica cuáles son los fundamentos de la  $A \times O$ .
28. Define qué es un objetivo y qué es una meta.
29. De acuerdo con Drucker, indica en qué áreas una organización debe perseguir objetivos.
30. Explica qué es un objetivo para efectos de la  $A \times O$ .
31. Describe la mecánica de funcionamiento del sistema  $A \times O$ .

## Bibliografía

**ACKOFF, Russell.** *Lecturas selectas de administración.* Compilación de George Terry, México, CECSA, 1979.

**BARTOL, Kathryn M., y David C. Martin.** *Management.* EU, McGraw-Hill, 1991.

**BECKHARD, Richard.** *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos.* México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

**BEER, Stafford.** *Cibernética y administración.* México, CECSA, 1970.

**BOULDING, Kenneth.** “General systems theory: the skeleton of science”. *Management Science.* EU, abril de 1956, pp. 192-208.

**CHRUDEN y Sherman.** *Administración de personal.* México, Cecs, 1979.

**DAHRENDORF, Ralph.** *Sociología de la industria y de la empresa.* México, Ed. UTEHA, 1965.

**DEMING, W. Edwards.** *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid, Díaz de Santos, 1989.

**DRUCKER, Peter F.** *La gerencia de empresas.* Buenos Aires, Sudamericana, 1975.

**DRUCKER, Peter F.** *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas.* Buenos Aires, El Ateneo, 1975.

**ECKLES, Carmichael S.** *Administración. Curso para supervisores.* México, Limusa, 1978.

**ETZIONI, Amitai.** *Organizaciones modernas.* México, Ed. UTEHA, 1972.

**GABOR, Andrea y W. Edwards Deming.** *El hombre que descubrió la calidad.* Buenos Aires, Granica, 1992.

**KAST, Fremont E., y James E. Rosenzweig.** *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas.* México, McGraw-Hill, 1980.

**KATZ, Daniel y Robert L. Kahn.** *Psicología social de las organizaciones.* México, Trillas, 1977.

**KEPNER y Tregor.** *El directivo racional: un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones.* México, McGraw-Hill, 1976.

**KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell.** *Curso de administración moderna.* 6a. ed. México, McGraw-Hill, 1979.

**MAYNTZ, Renate.** *Sociología de la organización.* Madrid, Alianza Ed., 1972.

**MOUSELIS, Nicos.** *Organización y burocracia.* Barcelona, Ed. Península, 1973.

SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. España, Ed. Prentice Hall Internacional, 1975.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica, 1990.

TERSINE, Richard J. "Teoría de la decisión organizacional: una síntesis", en George R. Ferry (comp.). *Lecturas selectas de administración*. México, CECSA, 1979.

VARIOS AUTORES, recopilado por Harwood F. Merrill. *Clásicos en administración*. México, Ed. Limusa, 1975.

WEBER, Max. *Economía y sociedad I*. México, Fondo de Cultura Económica, 1969.



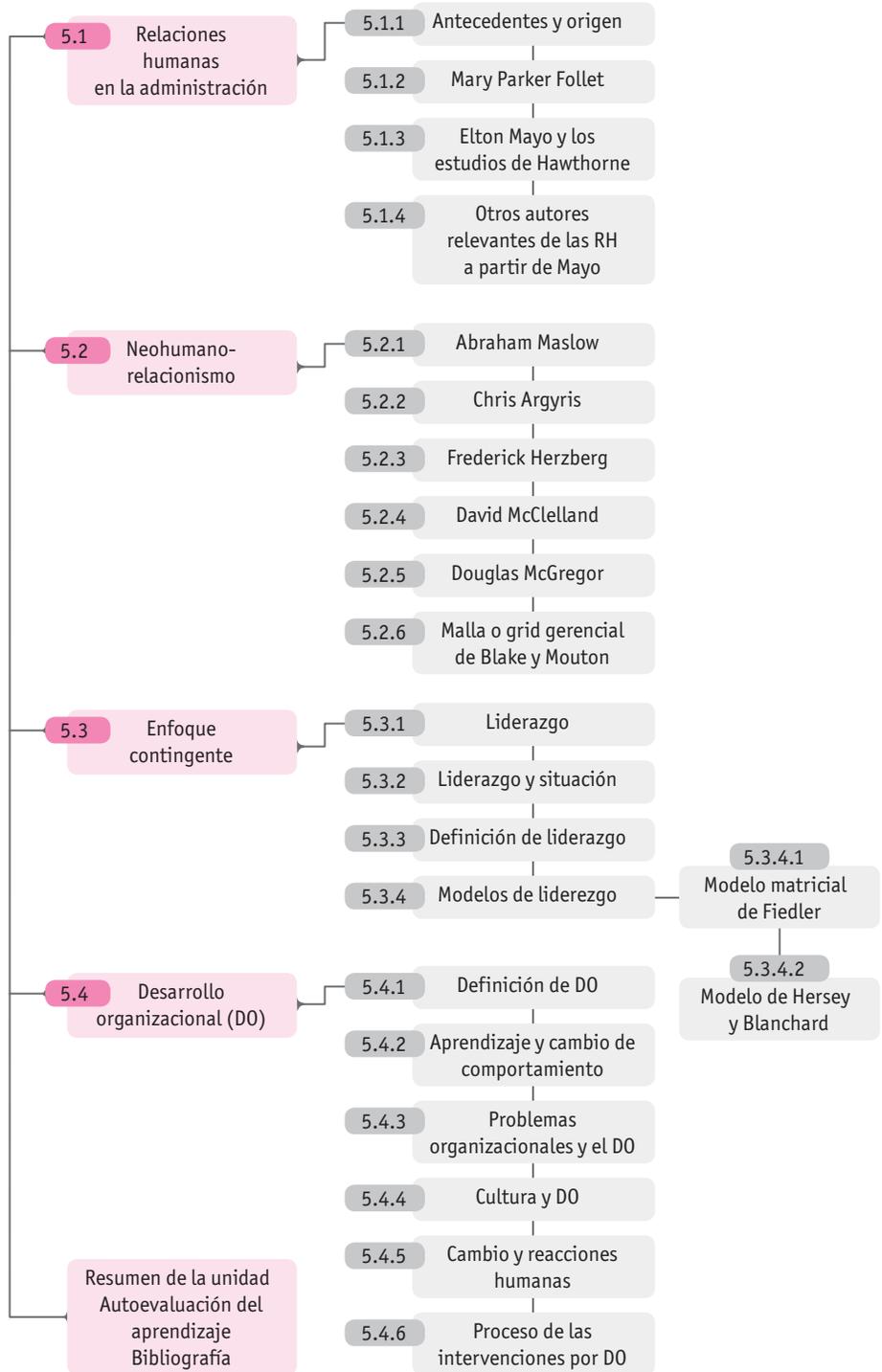
## Relaciones humanas en la administración y liderazgo organizacional

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Valorar las aportaciones de Elton Mayo respecto a los grupos en la organización, la organización informal y la comunicación.
- Analizar las limitaciones y errores de esta escuela, principalmente por considerar a la organización como una unidad social económicamente aislada.
- Explicar las aportaciones de seguidores de Elton Mayo.
- Describir y analizar los planteamientos y aportaciones de los diversos autores que han tratado sobre relacionismo neohumano.
- Hacer un análisis comparativo de dichas obras.
- Analizar y comprender la importancia del liderazgo en la administración moderna.
- Conocer, analizar y comparar diversos modelos de liderazgo.
- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia.
- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones del desarrollo organizacional (DO).
- Señalar la relación entre aprendizaje y cambio de comportamiento.
- Explicar el proceso de las intervenciones por DO.

# Relaciones humanas en la administración y liderazgo organizacional



## 5.1 Relaciones humanas en la administración

### 5.1.1 Antecedentes y origen

Los primeros estudios científicos de las “relaciones humanas” datan de la primera mitad del siglo xx. Este enfoque surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria, la producción en serie en Estados Unidos y las reacciones sociales en contra del taylorismo, lo que dio lugar al desarrollo de técnicas psicológicas para motivar al personal e incrementar la productividad; las universidades de Estados Unidos promovieron ello, así como diversas investigaciones en el mismo sentido.

Los enfoques humanistas provocaron que los tratadistas administrativos abandonaran la concepción tayloriana. El nuevo paradigma humanista considera que “el elemento humano es lo más importante de la empresa”.

Previo a los estudios motivacionales de los obreros ya se habían desarrollado *tests* psicológicos para reclutar soldados en la Primera Guerra Mundial. Posteriormente, las empresas que requerían contratar personal en nuevas plantas los utilizaron para seleccionar a quienes consideraban que tenían mayor capacidad para desempeñar determinadas tareas.

Así nació el enfoque de las “relaciones humanas”, o *humanorrelacionista*, en el que destacan algunos métodos desarrollados por tratadistas fundamentales para entender dicha corriente.

### 5.1.2 Mary Parker Follett (1868-1933)

Fue la primera mujer profesional enfocada a las relaciones humanas; de hecho, es la primera psicóloga industrial reconocida como autoridad técnica en la materia de relaciones humanas.

Parker Follett criticó abiertamente la aplicación materialista del enfoque de Taylor y sus seguidores, al afirmar que éste solamente tomaba en cuenta aspectos mecánicos producidos por el adiestramiento de los tiempos y movimientos, sin tomar en cuenta aspectos psicosociales del hombre. Fue ella la primera en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración.

Para entender su filosofía, en seguida se presenta el siguiente párrafo fundamental:

#### Reflexiones de Mary Parker Follet

##### ¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer más científica la administración de empresas?

Si reconocemos que la administración se acerca cada día más a descansar sobre fundamentos científicos, ¿qué tiene que hacer todavía? Primero, hay que aplicar la ciencia a toda la administración del negocio, que incluye:

*En el lado técnico, como habitualmente se llama, un conocimiento de producción y de distribución.*

*En el lado personal, un conocimiento de cómo tratar fructíferamente el aspecto humano.*

Mientras el primer aspecto ya se reconoce como una materia susceptible de ser enseñada, se piensa a menudo que el último es un don que algunas personas poseen y otras no, por ende, se cree que no se puede capacitar a los supervisores para mejorar sus relaciones humanas.

**Fuente:** Parker Follet, M. La administración como profesión. Conflicto constructivo, poder y dinámica constructiva. McGraw-Hill.

Follet consideró que los elementos esenciales de la dirección efectiva vienen del ejercicio del mando y la coordinación, dando especial atención al buen manejo de la autoridad y a la responsabilidad en las organizaciones. Su enfoque se basó en la necesidad de reconocer que en toda empresa se presentan conflictos y que es imposible encontrar una en armonía total, incluso afirmó que el correcto manejo del conflicto con autoridad técnica moral es una fuente extraordinaria de superación y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, los administradores están obligados a saber manejar y aprovechar los conflictos con autoridad o poder. Para Mary Parker Follet existe una diferencia entre **poder** y **autoridad**. Esta última es esencialmente moral, pues consiste en el reconocimiento otorgado a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es una consecuencia de la jerarquía. Indicó que existen tres formas para resolver los problemas de las organizaciones: predominio, compromiso y conflicto constructivo, las cuales se explican en el siguiente texto:

### Formas de resolver los problemas, según Parker Follet

**Predominio.** Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores. Cuando un departamento poderoso de la organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno; por ejemplo, finanzas puede obligar e imponer sus formularios y procedimientos sin considerar cómo afecta a otros departamentos, lo cual provoca mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.

**Compromiso.** En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan votos de otros para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan en algunos casos propuestas inadecuadas y contrarias a su

ideología (yo te apoyo si tú me apoyas). En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana, aunque no tan dañina como el predominio.

**Conflicto constructivo.** Es sano y positivo un nivel de "conflicto", mientras exista disposición entre las partes para que acuerden lo mejor para la empresa. A esto le llamó conflicto constructivo. Según Follet, el conflicto se debe ver como algo normal mediante el cual las diferencias son valiosas y pueden ser fuente de aprendizaje organizacional. Hoy en día, cuando la empresa aprende de sus conflictos se considera una organización inteligente. Esto se analiza profundamente en *La quinta disciplina*, de Peter Senge.

No cabe duda que las aportaciones de Follet ayudaron a modificar el concepto mecanicista y abrieron la puerta a nuevas posibilidades de desarrollo de la empresa.

Follet insistió en que todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales son interactuantes, por lo que se requiere de una alta *integración para que trabajen* en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

### 5.1.3 Elton Mayo y los estudios de Hawthorne

Elton Mayo es considerado el pionero de la psicología industrial. Emigró a Estados Unidos a fines del siglo XIX. Sociólogo profesional, llevó a cabo las investigaciones más profundas y serias en materia de comportamiento humano organizacional que se han hecho hasta hoy. Estas in-

investigaciones se llevaron a cabo en la Western Electric (WE), ubicada en Hawthorne (Illinois, Estados Unidos), de ahí el nombre de esta investigación. Los estudios de Mayo en Hawthorne se dividen en tres fases:

1. **Inicio del experimento.** Antes de la incorporación de Elton Mayo a los estudios de la WE, en 1924 esta compañía inició estudios del comportamiento humano con la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos en lo referente a las condiciones ambientales de trabajo, como luminosidad, ruido, olores, espacio, comodidad, etc., y su efecto en la productividad. Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron confusos, sin aportar evidencias de la relación entre el ambiente físico y el comportamiento humano productivo.
2. **Modificación del esquema de la investigación.** Posteriormente, se modificó el esquema de la investigación al seleccionar a seis empleados para continuar ésta; se les informó que participarían en un importante experimento para la WE, por lo que se les trasladó a un espacio más cómodo, donde fueron observados durante 18 meses por personal capacitado de la empresa, el cual llevaba registros detallados de su productividad, estado de ánimo, comentarios, relaciones interpersonales y salud física. Se realizaron cambios a las jornadas de trabajo y se les otorgaron descansos, además de darles almuerzo gratuito. Esto dio como resultado la elevación en su productividad, y se concluyó sin fundamentos científicos que las condiciones fisiológicas son determinantes en la productividad de los empleados.
3. **Intervención de Elton Mayo.** Posteriormente, se contrató como director de los estudios a Elton Mayo, sociólogo de alto prestigio quien trabajaba en la Universidad de Harvard. Él llevó a cabo tres experimentos fundamentales para las relaciones humanas.

### 5.1.3.1 Primer experimento de Elton Mayo

1. **Anulación de las mejoras implantadas.** Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas (materiales y fisiológicas) fueran anuladas y que se regresara a los trabajadores a sus líneas de producción.
2. **Resultado.** Ante la sorpresa de todos los investigadores que pensaron que la productividad se reduciría, sucedió todo lo contrario: la productividad se mantuvo al nivel logrado en los obreros que participaron.
3. **Opinión de Mayo.** El factor fundamental, según él, fue psicológico y no fisiológico; la productividad había aumentado debido a que se les había persuadido para colaborar con el argumento de que los experimentos y, por ende, los participantes eran importantes para la empresa, lo cual aumentó su autoestima.
4. **Opinión de los participantes.** Al reconocer que la autoestima está relacionada con la productividad, se llevaron a cabo estudios basados en entrevistas para conocer a fondo la opinión de los participantes. Todos ellos confirmaron que su autoestima había aumentado y por ello dieron lo mejor de sí mismos a la empresa.
5. **Conclusión.** La participación del empleado en los problemas de la empresa es fundamental para mejorar la productividad, por lo que la WE autorizó que se entrevistaran a todos los

obreros para darles la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre la empresa. Se entrevistó a 22 000 de los 40 000 empleados.

### 5.1.3.2 Segundo experimento de Elton Mayo

La investigación se inició bajo la técnica de “entrevista abierta”, sin un cuestionario rígido, sino sólo con una guía. El empleo de preguntas abiertas, sin elección de respuestas prefabricadas, demostró de inmediato su utilidad, puesto que los trabajadores deseaban “hablar, hablar y hablar” con libertad, bajo el sello del secreto profesional, y descargar toda su frustración.

Mayo dijo, refiriéndose al experimento: “La experiencia misma era (y es) desacostumbrada: ¿existen pocas personas en este mundo que han encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir!” Con este propósito terapéutico se adiestró a los entrevistadores a escuchar y se elaboraron guías generales para realizar la entrevista. Las instrucciones fueron las siguientes:

1. Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta, nunca dé consejo.
4. Preste atención a:
  - a) Lo que él (o ella) desea decir.
  - b) Lo que él (o ella) no quiere decir.
  - c) Lo que él (o ella) no puede decir sin ayuda.
5. Mientras escucha, tome notas provisionales, para corrección subsecuente de lo que se expone ante usted. Para comprobar, resuma de vez en vez lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (p. ej.: “¿Es esto lo que me está diciendo?”). Esto debe hacerse siempre con la mayor precaución, esto es, aclare, pero no añada ni cambie el sentido.
6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto personal y no divulgarse. (Esto no impide la discusión entre colegas profesionales ni tampoco la elaboración de alguna forma de informe público cuando se ha tomado la precaución debida.) En el siguiente cuadro (Ventajas de la entrevista) aparecen textos de Elton Mayo relacionados con las entrevistas.

#### Ventajas de la entrevista

1. El descubrimiento inicial de que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema. El trabajador se encuentra en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo, lo cual es mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya he citado casos de esto al exponer la “descarga emocional” y la influencia sobre la actitud individual de la historia y de la situación personal.
2. El sentimiento de participación que da la entrevista de este tipo ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y de manera más satisfactoria con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto a diario.

3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración.
4. Más allá de todo esto, la entrevista resulta de gran importancia para el desarrollo profesional de los administradores (en el sentido de aprender a escuchar) y para obtener información de gran valor, relacionada con los sentimientos del trabajador, lo que no dan los informes fríos de la producción o de las finanzas.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, fundamentalmente, contra los supervisores.

### 5.1.3.2.1 Conclusión del segundo experimento

1. Sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Con frecuencia, el hombre tiene una conducta ilógica e irracional.
2. Según Elton Mayo y colaboradores, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por lo tanto, durante la entrevista es necesario ayudarlos a determinarlas, porque muchas veces se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista sirve de terapia, porque la gente se desahoga al hablar de su problema y logra “descargas emocionales”, al tiempo que “calma tensiones”.
4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen “actitudes grupales”.

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas, y por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues éstos “no son simplemente individuos, sino un grupo con conciencia colectiva dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas”. Las observaciones de Warner fueron comprobadas en la tercera etapa de los experimentos de Mayo.

### 5.1.3.3 Tercer experimento de Elton Mayo

En otro experimento realizado posteriormente, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos.

Descubrió que:

1. Tenían muy poca repercusión sobre la producción.
2. Los obreros mantenían una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los obreros no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales estrechamente relacionados que determinan la conducta individual con normas y valores de comportamiento.

**Grupos “formales” e “informales”.** En este experimento Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas (ya sea que trabajaran de más o de menos) y que no era la convicción individual la que modificaba el nivel de productividad, sino que es la conciencia grupal la que determina el comportamiento de los individuos, dando como resultado dos clases de grupos sociales en las organizaciones:

1. **Grupo formal.** Determinado por la organización de la empresa, sus puestos, jerarquías, responsabilidades y procesos.
2. **Grupo informal.** Agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, intereses y rasgos comunes de carácter. Los grupos informales establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales.

### 5.1.3.3.1 Conclusión del tercer experimento

Importancia de los grupos informales:

- A menudo el grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.
- Estos grupos pueden entrar en franca oposición con la organización formal.
- Sin embargo, cuando la administración logra interesar o atraer a algunos grupos informales, éstos pueden ayudarla a cumplir sus objetivos.

## 5.1.4 Otros autores relevantes de las RH a partir de Mayo

Después que Elton Mayo, la psicología industrial ha hecho contribuciones invaluable para el desarrollo y la competitividad de las empresas. Son muchos los autores que contribuyeron con técnicas que son utilizadas hasta la fecha, pero entre ellos sobresalen:

**B. F. Skinner.** Padre del conductismo utilizado en el adiestramiento basado en el premio y el castigo.

**Kurt Lewin.** Considerado el padre de la dinámica de grupos y sus principales componentes: liderazgo y estilos (democrático, autoritario, tolerante-*laissez faire*), seguidores, comunicación, cohesión y conflicto; cabe señalar que generó la técnica para medir y describir el funcionamiento de los grupos, denominada sociometría de grupo de trabajo. Más adelante, dentro de los autores de liderazgo, se estudia un poco más a fondo a este autor.

## 5.2 Neohumanorrelacionismo

### 5.2.1 Abraham Maslow

Reconocido tratadista estadounidense, describió una teoría ampliamente aceptada sobre las motivaciones humanas y su jerarquización. Él señala que existen dos grandes necesidades del hombre: las **primarias**, que se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las **secundarias**, que son de carácter psicológico-social.



Figura 5.1 Pirámide de Maslow.

Un postulado básico de su teoría es que las necesidades primarias rigen a las secundarias, y en la medida que se cumple una necesidad surge un nuevo deseo o impulso para satisfacer la siguiente. A ello Maslow le llama la **prepotencia de las necesidades psicológicas del ser humano** (figura 5.1).

Maslow jerarquizó estas necesidades en el siguiente orden de importancia:

1. **Necesidades fisiológicas.** El primer motivo por el que un hombre actúa son las exigencias fisiológicas que responden a lo que Maslow llamó necesidades básicas, es decir, todo aquello relacionado con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo, descanso, etc. Muchos problemas de los trabajadores se generan por su mala alimentación, o bien por fatigas y excesos en el comer y el beber.
2. **Seguridad.** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, el hombre precisa de seguridad para proteger de contingencias futuras a quienes dependen de él. Éstas corresponden también al nivel básico, ya que los problemas de seguridad están relacionados con comportamientos psicossomáticos. Un ejemplo claro se da cuando un trabajador presenta problemas corporales por inseguridad en el empleo.
3. **Relaciones sociales y aceptación.** El hombre requiere relaciones sociales (reconocimiento de otros, aceptación, pertenencia y participación en la sociedad). Hoy las principales técnicas de desarrollo de equipo de trabajo se basan en este postulado de Maslow.
4. **Autoestima.** También el ser humano requiere de amor propio (aceptarse), tener una buena imagen de sí para poder proyectarse. Por desgracia, muchos trabajadores tienen una baja apreciación de sí y confían poco en ellos mismos. En este nivel, la empresa requiere apoyar a los trabajadores mediante el hecho de brindarles elementos para mejorar su autoimagen. El trabajo en equipo favorece tanto esta necesidad como la social.
5. **Autorrealización.** Esta necesidad o estado óptimo del ser se da cuando se han cubierto satisfactoriamente todas las necesidades anteriores; las personas tienen más necesidad de ser que de tener y esto se da cuando hay un gozo al producir y servir. La misión, los valores, la

congruencia, el logro de objetivos y la amplitud de las competencias o habilidades del ser en la organización favorecen la autorrealización. El hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

Se han hecho algunas críticas a la teoría de este extraordinario autor, como:

- Se basa en generalidades, sin considerar que pudiera haber excepciones.
- La satisfacción de estas necesidades no se distingue diáfana o claramente, sino que se mezclan, se confunden en complejas formas de satisfacción.
- Las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente, según la cultura, los individuos, su genética, su estatus económico, su religiosidad, su espiritualidad, edad, sexo.
- No todas las necesidades operan a nivel consciente ni están presentes siempre; en ocasiones funcionan a nivel inconsciente (en psicología patológica se identifica que el individuo da una mayor importancia a éstas cuanto mayor es el desajuste entre él y su medio).
- Un concepto básico para Maslow es el de “prepotencia” (establece jerarquía de modo que las necesidades superiores no se motivan sino hasta que las anteriores fueron satisfechas).
- Salvedad. No ha sido lo suficientemente probada a nivel científico.
- No presenta definiciones operacionales de necesidades (manipulaciones para obtener necesidades).

### 5.2.2 Chris Argyris

Sostiene que el hombre fue educado con valores y criterios que son antagónicos de los que las organizaciones le exigen. Por un lado, se educa teóricamente para la independencia haciendo hincapié en la libertad, la creatividad, la iniciativa, etc., y por otro, las organizaciones y empresas exigen trabajadores subordinados que se disciplinen a la alta dirección; todo ello por falta de formación humanística y administrativa de los mandos medios en las empresas. En la tabla 5.1 se aprecia tal antagonismo.

### 5.2.3 Frederick Herzberg

Este autor sostiene que las motivaciones emocionales, como el placer de la realización de ciertos trabajos, juegan un rol higiénico y mientras que están presentes proporcionan alta satisfacción, pero cuando desaparecen no generan insatisfacción o enojo, sino un vacío. Con respecto a las motivaciones económicas, como prestaciones, incentivos y premios, cuando se otorgan generan satisfacción y cuando desaparecen provocan alta molestia o insatisfacción; de ahí que quienes trabajan en empresas que ofrecen un buen sueldo pero no les permiten tomar decisiones o realizar su trabajo en forma creativa, no se sienten del todo satisfechos o autorrealizados. Lo ideal es pagar bien y permitir que el individuo se autorrealice en su trabajo al otorgarle cierta libertad de acuerdo con su capacidad y en la medida que el puesto lo permita.

### 5.2.4 David McClelland

Autor estadounidense cuya teoría se basa en la existencia de sólo **tres tipos de motivaciones** determinantes en el ser humano (*sic*): **las de logro material**, **las de afiliación social** y **las de**

■ **Tabla 5.1** **Incongruencia básica entre la educación de la persona y lo que exigen las organizaciones**

Requisitos "saludables" de la persona (como individuo)		Aquello que las organizaciones exigen a la persona
El individuo pasa de:	A:	
Estados de pasividad.	Estados de actividad creciente.	Tener mínimo control sobre su medio.
Estados de dependencia.	Estados de relativa independencia.	Ser pasivas, dependientes y subordinadas.
Comportamiento limitado.	Formas diferentes de conducta.	Tener corta perspectiva de tiempo.
Atención errática y casual.	Tener profundos intereses.	Apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
Percibir sólo el presente.	Considerar mayor perspectiva de tiempo.	Producir en situaciones de desajustes psicológicos.
Posición de subordinación.	Ocupar posiciones semejantes o superiores a otros.	
Poca conciencia y autocontrol.	Desarrollar conciencia y autocontrol psicológicos.	

**poder**, las cuales cambian su efecto en el individuo en razón de la cultura y la ética religiosa del mismo. Para probar su teoría realizó estudios comparativos entre obreros estadounidenses luteranos, calvinistas y latinoamericanos, en particular mexicanos; llegó a la conclusión de que los trabajadores estadounidenses con cultura protestante regularmente están más orientados al logro de metas económicas, poder y estatus, mientras que en los países latinoamericanos, con influencia del catolicismo, el obrero da más importancia a la "afiliación social". Por ejemplo, ante una disyuntiva que implique un daño económico o un daño a la amistad, los habitantes de los países desarrollados deciden en forma más calculadora hacia lo económico, sin dejar de reconocer que "hay de todo en la viña del señor".

McClelland propone aprovechar la orientación de los latinoamericanos hacia lo social, pues ello favorece el trabajo en equipo; sin embargo, en la medida en que la capacidad económica de la población cambie, se debe orientar hacia el logro. Con respecto al poder, señaló que en ambas culturas se da este elemento que en lo social tal vez tenga una justificación, pero en lo administrativo es destructivo.

### 5.2.5 Douglas McGregor

Douglas McGregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría administrativa por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano en la organización. Maestro de administración del ITM,<sup>1</sup> estudió los **valores (creencias)** de la autoridad formal en

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Massachusetts.

relación con el colaborador y su efecto en la productividad y la integración a la organización, así como en los fines de ésta. Clasificó a las creencias de la autoridad en dos:

1. Quienes tienen una alta consideración del ser humano como colaborador de una empresa y, por ende, creen en su potencial creativo, el cual aprovechan; a esta posición le denominó “X”.
2. Los que parten del supuesto de que todo colaborador es contrario a los intereses de la empresa y, por ende, se le debe conducir mediante el empleo de la autoridad y un estrecho control. A esta posición le denominó “Y”.

A continuación se describen las premisas y creencias de ambas posiciones.

### 5.2.5.1 Teoría “X”

McGregor dice que el supervisor “técnico” parte de tres postulados para justificarse internamente por someter a los colaboradores a la organización:

1. La gerencia es la responsable de la generación de normas de trabajo y, por ende, los trabajadores se deben sujetar a ellas sin discusión.
2. Se debe respetar un código de comportamiento, plasmado en un reglamento interior de trabajo, que controle toda la actividad del trabajador.
3. La única manera de persuadir al trabajador es con recompensas extrínsecas (dinero, incentivos) o por medio de castigos ejemplares.

**Expresiones típicas de un supervisor “X”.** ¡Los trabajadores son una bola de flojos, hay que arrearlos!, ¡La mediocridad nos invade! A los empleados les importa muy poco servir al cliente.

**Actitudes derivadas.** Si los supervisores piensan así, su comportamiento se parecerá a lo siguiente: *a)* darán a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirle participación; *b)* tendrán controles excesivos con respecto al trabajador; *c)* castigarán a los infractores con penas económicas o bien removiéndolos de su trabajo.

**Resultados.** Por la poca participación de los trabajadores, según McGregor, los resultados serán pobres y dependerán de la capacidad del sistema.

### 5.2.5.2 Teoría “Y”

En contraste con la posición o teoría “X”, McGregor sostiene que el supervisor “Y” es quien logra el involucramiento psicológico de los trabajadores con los fines de la organización para que den su máximo rendimiento, sus ideas y creatividad.

Las premisas o valores de un supervisor “Y” son:

1. Todo ser humano busca la autorrealización.
2. Incrementar la autoestima del trabajador sube la productividad.
3. La participación en equipos productivos satisface las necesidades sociales.
4. Los castigos afectan fuertemente la seguridad del trabajador y, por lo tanto, generan comportamientos agresivos a corto y mediano plazos.
5. La empresa debe permitirle al hombre satisfacer sus necesidades vitales.
6. El trabajo genera autorrealización cuando está bien estructurado y el personal está bien ubicado.

### 5.2.5.2.1 Expresiones típicas de un supervisor “Y”

¡Es increíble la iniciativa y la responsabilidad de los “muchachos”! ¡Cuando al trabajador le gusta su ocupación, no lo paras! Me fascina ver a los empleados gozar al atender un cliente.

### 5.2.5.2.2 Actitudes derivadas

Según McGregor, esta filosofía y creencias propician las siguientes actitudes de los supervisores: alentar la creación de equipos de trabajo, la autodirección y la capacitación, además de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones y tomar en cuenta algunas ideas creadas por ellos.

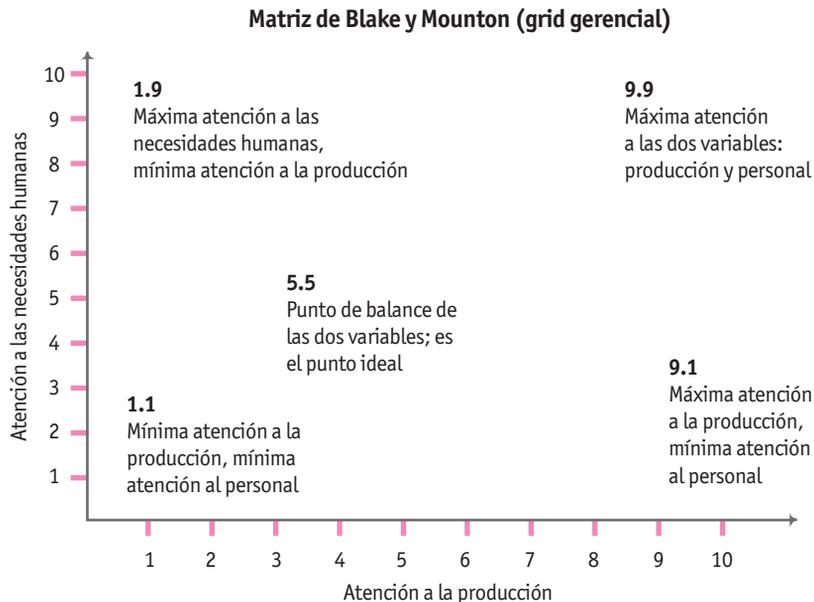
### 5.2.5.2.3 Resultados

McGregor sostiene que la productividad y la creatividad de las organizaciones se incrementa y genera autorrealización cuando se trabaja con un supervisor del tipo “Y”.

## 5.2.6 Malla o grid gerencial de Blake y Mouton

Robert Blake y Jane S. Mouton son autores del modelo traducido como “grid gerencial”. Correlacionaron en forma de eje cartesiano dos factores aparentemente opuestos, como son: la atención a las necesidades humanas de autorrealización *vs.* las necesidades de producción y de resultados empresariales, graduando cada factor en una escala de 10. El eje vertical corresponde al factor humano y su participación en la organización. El eje horizontal corresponde a la producción.

La malla fue ilustrada con las cinco combinaciones (véase figura 5.2).



■ **Figura 5.2** Matriz de Blake y Mouton (grid gerencial).

Blake y Mouton sostienen que el punto “ideal” es el balance 5.5; esto es, “ni tanto que quemé al santo ni tanto que no lo alumbré”. Desde el punto de vista del autor de esta obra, el punto ideal es 10.10; el supervisor debe atender todas las necesidades humanas y de la producción, a pesar de que en ocasiones atender una puede afectar la otra; por ejemplo, otorgar un permiso de ausencia regularmente afecta la producción programada para ese día.

## 5.3 Enfoque contingente

Una **contingencia es una situación no prevista** que altera el orden establecido u organizado. Por ejemplo, quien conduce un coche no espera chocar; sin embargo, sabe que esa situación o contingencia es una posibilidad. Administrativamente, las teorías hasta ahora vistas parten de la idea simplista de que todas las variables que determinan el éxito de la empresa son controlables por la dirección, siendo que en realidad la empresa actúa en un macrosistema social, económico, político, tecnológico, que tiene un efecto determinante en los resultados y rebasa a la mejor organización interna. Ello no quiere decir que el orden interno deba ser olvidado, ¡porque es vital y es la base del trabajo del administrador! El enfoque contingente toma en cuenta las principales variables del microsistema para reforzar la organización de la empresa, y se define así:



### Enfoque contingente

Teoría que menciona que el éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, los cuales interactúan en un ambiente variable generador de contingencias, que bien administradas se pueden convertir en oportunidades; asimismo, es posible aprovechar las amenazas del entorno, o bien, minimizar su riesgo.

Autores destacados de esta teoría son James G. March y Herbert Simon, quienes escribieron el libro *Organizaciones*. Ellos reconocieron 206 variables que tienen efecto en la empresa:

- Tamaño de la organización.
- Grado de interacción de los miembros.
- Personalidad de los miembros.
- Resultados de su sistema de organización.
- Congruencia entre misión, visión y valores (objetivos).
- Grado de centralización de toma de decisiones.

### 5.3.1 Liderazgo

El liderazgo se ha considerado una habilidad innata, determinada por ciertos **rasgos** con los que nace el individuo y que definen su personalidad, tales como el carisma, la popularidad, la socialización, la iniciativa de convocar a otros para enfrentar retos y la **inteligencia (de abstracción y de retención)** para obtener buenas calificaciones.

El desarrollo de las empresas requirió localizar líderes entre jóvenes universitarios para incorporarlos al ambiente y desarrollarles capacidades directivas-empresariales. Se elaboraron perfiles (retratos hablados) con los rasgos que ayudaran a su localización y reclutamiento. Esta forma de selección se ha denominado **teoría de rasgos**.

Posteriormente, se ha investigado si es factible desarrollar la habilidad del liderazgo en individuos de cualquier edad, sin los rasgos considerados en los perfiles, o bien, si otras habilidades de dirección compensan la falta de ciertos rasgos y permiten su éxito, pues se encontró que la **teoría de rasgos** excluía elementos que coadyuvan al éxito directivo y personal, como son: perseverancia, disciplina, empatía, moral, entrega, responsabilidad, coraje para sacar adelante los proyectos, y humildad para entender que siempre es posible aprender de las situaciones y de cualquier persona.

Los estudios de Daniel Goleman sobre la *inteligencia emocional* fueron de importancia clave para desmitificar las premisas de la teoría de rasgos, sobre todo en lo relativo a la definición de inteligencia y su medición. Goleman establece que la inteligencia no es sólo la capacidad de abstracción de teorías matemáticas y filosóficas, sino también la capacidad para resolver problemas cotidianos, relativamente triviales. Este autor comenta que matemáticos de alto prestigio y con un IQ elevado no son capaces de dirigir un grupo o un equipo de trabajo, e incluso su propia vida. También sugiere que el entusiasmo es una capacidad mental y una actitud determinante para sacar adelante situaciones en donde la moral (motivación) es la clave.

José Ingenieros acuñó el siguiente axioma:



“El hombre es arquitecto de su propio destino.”

Este autor, en su libro *La inteligencia emocional*, aborda el tema de la motivación como sigue: “*Motivo y emoción* tienen la misma raíz: *motore*, mover.” Agrega: “Las emociones son literalmente lo que mueve a un individuo a ir tras un objetivo y determina sus actitudes de desempeño.” Según José Ingenieros, las emociones más sobresalientes en este sentido son:

- **Afán de triunfo**. El afán de mejorar o destacarse.
- **Compromiso**. Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.
- **Iniciativa y optimismo**. Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

La inteligencia, según Goleman, es una facultad para solucionar problemas y enfrentar desafíos cotidianos, no la gran capacidad para resolver problemas matemáticos o acumular datos como se suele considerar en el ámbito científico. Administrativamente, no se requiere una inteligencia científica, sino una inteligencia de carácter social-emocional que le permita a un individuo relacionarse con un grupo, identificarse con él y motivar a los miembros de ese grupo hacia intereses comunes.

### 5.3.2 Liderazgo y situación

El líder es producto también de la situación y, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias. Las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por la cultura y valores de los altos directivos.

Situación, desde el punto de vista de las teorías administrativa, psicológica y sociológica, se concibe como:



“Conjunto de elementos económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos que caracterizan el ambiente social donde se desenvuelve un individuo, un grupo, una empresa y que afecta, y en algunos casos determina, su desarrollo.”

El liderazgo está íntimamente relacionado con el concepto de situación. Los grandes líderes por lo general surgen de las adversidades, aprovechando las situaciones y convirtiendo las amenazas en oportunidades. El líder sabe que no hay individuos ni situaciones iguales. El liderazgo no es estático, es producto de la adaptación a todo tipo de circunstancias e individuos; su único eje rector está determinado por el cumplimiento de objetivos a través del involucramiento emocional de sus seguidores.

### 5.3.3 Definición de liderazgo

Robert Tannenbaum es uno de los principales tratadistas del liderazgo para fines organizacionales. Él parte de la siguiente definición propia:



#### Liderazgo

Es el **arte (creatividad)** de **influir** sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un **fin valioso**.

La definición anterior tiene cuatro elementos fundamentales, que son:

**Arte.** Es una destreza individual irrepetible, producida por la personalidad propia del ser humano. No se basa en una técnica precisa que da recetas.

**Creatividad.** Es la habilidad para encontrar nuevas soluciones a problemas sin marco de referencia, ya sean normas, políticas, etc. El líder es creativo, no actúa bajo paradigmas rígidos, se “reinventa” cotidianamente; la creatividad es la capacidad de vivir cada instante de una manera nueva y fresca. Se dice que “el líder no vive de las glorias pasadas”, pero éstas fortalecen

su liderazgo porque los colaboradores cooperan más con quien ha tenido éxito. La expresión siguiente refleja la actitud que debe tener el líder día a día: “¡El partido de hoy no se gana con el gol de ayer!”

**Influir.** Es generar energía en otros para movilizarlos a la acción comprometida de una tarea-objetivo valiosa. El liderazgo es energético, en tanto que genera entusiasmo en los seguidores del líder para la consecución de objetivos que han hecho suyos, gracias a su influencia.

**Fin valioso.** El objetivo del líder siempre será hacer llevar a cabo acciones dentro de la ética, por lo que los medios de que se vale son a partir de generar valores que justifiquen la razón por la cual se actúa.

Tannenbaum diseñó un esquema matricial que relaciona el poder del líder de centralizar las decisiones y la libertad que éste otorga al colaborador para definir su trabajo (*empowerment*). Esta matriz representa una **escala o continuo con grado de autoridad o descentralización** que se utiliza en las diferentes situaciones, personalidades o estilos (véase figura 5.3).

Al reconocer la teoría de que se pueden desarrollar habilidades directivas, se elaboraron modelos teóricos que permiten estudiar el rol del líder frente a ciertas contingencias, como son: su poder formal delegado, la situación de sus colaboradores (como su capacitación y el

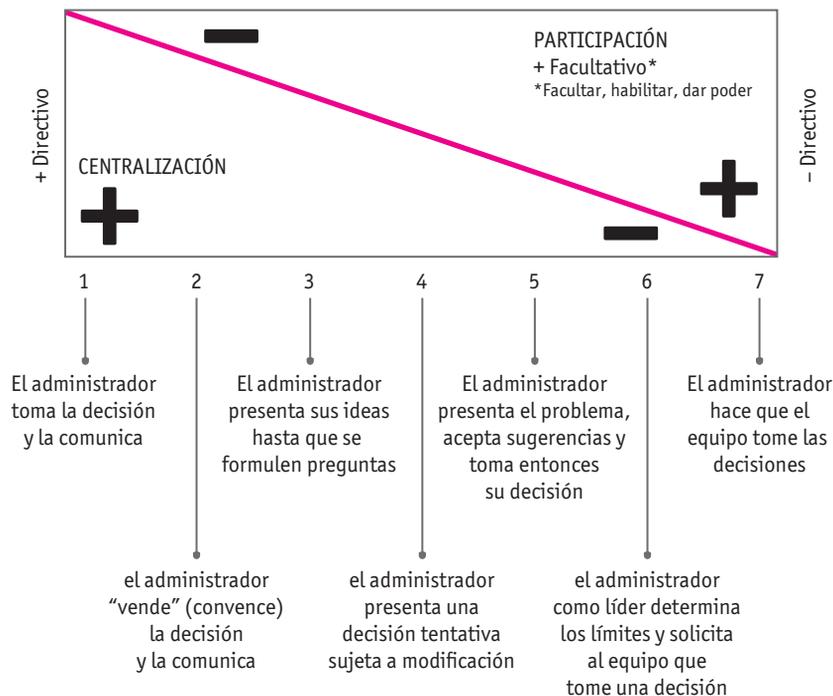


Figura 5.3 Escala gradual de autoridad conforme a Robert Tannenbaum.

grado en que están formalizadas sus responsabilidades), el poder del sindicato y la posibilidad de facultarlos (*empowerment*) para que tomen las decisiones de cierto grado.

### 5.3.4 Modelos de liderazgo

Pese a que el liderazgo es un fenómeno que corresponde al arte de la dirección, como se dijo en párrafos anteriores, se han investigado y propuesto algunos esquemas para ayudar al administrador a razonar el fenómeno, sin pretender que dichos modelos sean guías absolutas. En seguida se describen los fundamentos de los modelos de Fred Fiedler, y Hersey y Blanchard.

#### 5.3.4.1 Modelo matricial de Fiedler

Fred Fiedler, autor y tratadista de liderazgo y situación, incluyó en su modelo tres elementos o factores fundamentales que determinan el estilo:

- a) **Relaciones líder-colaborador.** Se refiere al ambiente y camaradería existente en una relación de jefe-colaborador.
- b) **Poder del líder o superior.** Se refiere al apoyo con que cuenta una autoridad por parte de la estructura formal y por su vinculación con niveles superiores, que le permiten utilizar la autoridad para alinear las conductas de los colaboradores.
- c) **Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea.** Se refiere a los elementos de control formales que existen para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o no de la tarea.

Dado que los tres elementos anteriores varían de un caso a otro, Fiedler los combina dándoles grados de la existencia a cada uno. Los factores graduados los combina para establecer una estrategia específica para cada caso. El gráfico específico no ha sido incluido en este texto a razón de que el autor lo cambia continuamente; lo importante de este modelo es que presenta toda una ingeniería, o bien, como se dice en la vanguardia administrativa, una rearquitectura de relación y autoridad sustentada en valores y en “armoniosas y hermosas” relaciones de equipos de trabajo.

#### 5.3.4.2 Modelo de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado. Las conductas básicas del líder son: *orientación a las tareas* y *orientación a las relaciones*. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del subordinado son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado de capacidad del líder de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, explicar las actividades que cada uno debe realizar, así como cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; se caracteriza por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas de conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard el comportamiento orientado a la relación es:



“El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo... abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo”.

Consideran a la madurez como:



“La habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento”.

Por lo tanto, incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y/o experiencia. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado según aquélla; los diferentes tipos de liderazgo son: *dirigir*, *vender*, *participar* o *delegar* (figura 5.4).

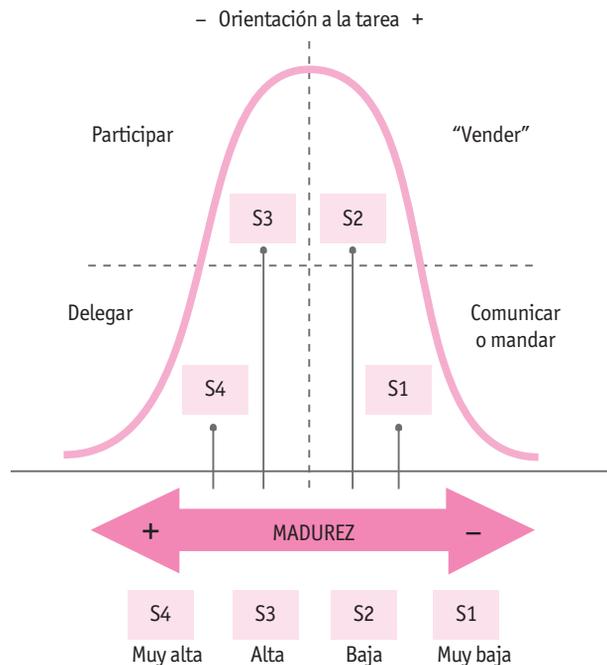


Figura 5.4 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

En el estilo de **dirigir** (ordenador unilateral), *con orientación a la tarea alta y “mínima”, aunque adecuada y correcta orientación a las relaciones*. Este estilo es útil cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, en el que no se siente capaz o no desea responsabilidades por sentirse inseguro o por estar al inicio de su formación en la empresa y requiere capacitación.

El estilo de **vender** *consiste en persuadir al colaborador para que realice las tareas, siendo supervisado y asesorado en el ejercicio de su trabajo; se le da importancia a las relaciones entre líder y colaborador*. Se recomienda su aplicación cuando el miembro está aún inmaduro, pero tiene deseos de superación.

El estilo de **participar** se recomienda cuando ya hay madurez, aunque todavía se requiere de guía. La participación le genera motivación al empleado y enriquece el trabajo en equipo.

El último de los cuatro estilos, **delegar** o **facultar plenamente** (*empowerment*), se aconseja cuando la madurez del miembro es alta tanto en capacidad técnica como en involucramiento y lealtad con la organización.

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración son mayores mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

## 5.4 Desarrollo organizacional (DO)

El DO es la corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento: psicología y sociología, basadas en el pensamiento sistémico, que permite planear estratégicamente el cambio de una cultura organizacional inoperante y anquilosada.

El **objetivo del DO** es rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, mediante la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres, así como formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

### 5.4.1 Definición de DO

Existen muchas definiciones del DO. La más precisa de ellas es la siguiente:



#### Desarrollo organizacional (DO)

Estrategia apoyada por la alta dirección para modificar el comportamiento colectivo con base en la capacitación y sensibilización del personal, con el fin de lograr un cambio planeado de la organización; se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas; se guía en la misión de la organización y evalúa su estructura actual, así como los procesos técnicos o productivos.

### 5.4.2 Aprendizaje y cambio de comportamiento

En razón de que los cambios tecnológicos hacen que las formas de trabajar en las empresas queden obsoletas continuamente por la introducción de nuevos programas de cómputo y la lucha entre las empresas por la conquista del mercado, los paradigmas se deben renovar constantemente, lo que implica continuo aprendizaje de los miembros; sin embargo, el ser humano tiende a resistirse a nuevas formas de trabajar, sobre todo si se le instruyó con determinadas técnicas, por lo que el aprendizaje del comportamiento es fundamental para el DO. Cualquier cambio de actitud y maneras de comportarse es un aprendizaje.

### 5.4.3 Problemas organizacionales y el DO

En la tabla 5.2 se establece una lista de problemas que deben quedar solucionados con el DO; como se aprecia, son sumamente complejos y en realidad su solución requiere de cambios radicales. Sin embargo, muchas empresas tienen departamentos de DO para adaptar de manera permanente a la empresa al entorno cambiante.

El DO parte de que es factible cambiar y remodelar la cultura de una organización gracias a la posibilidad de “descongelar y congelar”, según lo requieran las circunstancias. Los psicólogos y expertos del DO mencionan que una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es aquella atrapada en una visión (paradigma) inflexible, poco creativa, con formas de laborar antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno, que ha llevado a la empresa-organización a un grado de ineficacia que pone en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado o medio en el que actúa, sin que sus miembros tengan conciencia de sus propias ineficiencias debido al autoengaño y la autocomplacencia.

■ Tabla 5.2 Problemas de la empresa relacionados con actitudes y cultura que el DO ayuda a solucionar

Eficiencia organizacional: baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etcétera.
Grupos de poder: dominio de ciertos grupos informales y formales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa.
Comunicación: continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del quehacer cotidiano y sin una misión común que los una.
Conflictos: entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos.
Identificación: vinculación del personal con el pasado glorioso, pero no efectivo.
Insatisfacción: baja motivación del personal, sin autorrealización por lo que se hace.
Adaptación: a cambios de tecnología, mercado, cultura, etcétera.

Por “descongelamiento” de una cultura empresarial se entiende el proceso de **despertar la conciencia** de los miembros de la empresa, el cual implica permitirles su participación para el rediseño de las nuevas formas de trabajar, nuevas estructuras laborales y toma de decisiones. El experto en DO se convierte en un consultor de procesos de cambio, generalmente externo, que debe hacer consciente a la dirección de la empresa-organización de los riesgos que implica descongelar una cultura (entre ellos, resistencias al cambio con actitudes negativas, desconfianzas, temores y confusiones insalvables).

Los expertos saben sortear los problemas del cambio y comprometer a los miembros en una nueva cultura laboral creativa y competitiva con actitudes responsables y valores que cohesionen a los miembros con la misión de la empresa. Cuando esto se logra se requiere “recongelar” los comportamientos positivos, luego de asegurarse de que la mentalidad tanto individual como colectiva cambió; esto se conoce como **aprendizaje organizacional**. Lo más importante de las últimas técnicas del DO es lograr que la organización **aprenda a aprender**.

#### 5.4.3.1 Interiorización del cambio

El que la empresa haya aprendido implica que sus miembros han interiorizado el conocimiento y han cambiado los comportamientos tanto de las personas como de los equipos de trabajo, por lo que el **aprendizaje** es una transformación personal que depende del autoconocimiento y trae como consecuencia un cambio del comportamiento colectivo.

#### 5.4.4 Cultura y DO

El término cultura es fundamental para el conocimiento de las técnicas del DO; de acuerdo con éstas, la cultura se define así:



##### Cultura

Conjunto de conductas o comportamientos; una colección de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan en la misma. La cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación, es decir, de heredarse y de ser heredada tendiendo a perpetuarse.

#### 5.4.5 Cambio y reacciones humanas

En la figura 5.5 se observa el proceso de cambio social en la empresa.

#### 5.4.6 Proceso de las intervenciones por DO

La mayoría de los consultores en DO coinciden en que el proceso comprende las siguientes etapas:

1. Selección del consultor o agente de cambio.
2. Contrato y movilización de recursos.

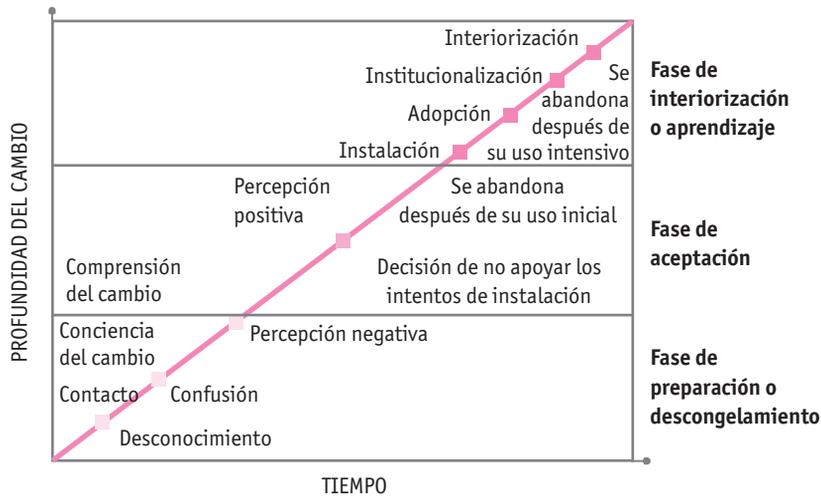


Figura 5.5 Etapas de cambio social en la empresa.

3. Diagnóstico definitivo.
4. Estrategia e intervenciones.
5. Reporte de avances.
6. Toma de decisiones.
7. Ajustes entre empresa y consultor.
8. Cierre.

#### 5.4.6.1 Selección del consultor o agente de cambio

Una vez que la **alta dirección** ha detectado graves problemas de comportamiento por actitudes negativas del personal o bajo servicio al cliente, así como problemas por luchas de poder de los grupos informales o áreas formales, busca el apoyo de algún consultor o agente de cambio (AdC).

Se conoce como **agentes de cambio** (AdC) a aquellos profesionales expertos en manejar o facilitar los procesos de transformación. Los AdC son externos, realizan sus intervenciones por medio de **diagnósticos**.

Una vez contactado el consultor se fija una reunión para plantearle el intento de cambio, y éste a su vez solicitará información sobre los motivos por los que es requerido. A partir de ahí inicia un **diagnóstico previo**; durante las conversaciones debe **interpretar** cuidadosamente la información proporcionada y lo que es probable que se le haya ocultado, también debe evitar expresar juicios previos ligeros y comprometerse a actuar en forma parcial, por lo que está obligado, por ética profesional, a advertir que el problema tal vez se haya generado por fallas de dirección.

Muchas empresas le solicitan a los consultores contactados un diagnóstico previo impreso y, por lo tanto, les dan facilidades para que establezcan comunicación con otros responsables de la dirección. Este **diagnóstico previo** se debe cobrar, señalando que este estudio será perfeccionado posteriormente si se contrata a los consultores. Para generarlo, además de las entrevistas con el *staff* directivo, el AdC debe solicitar organigramas, manuales de procedimientos e informes de resultados de las diferentes áreas. También debe detectar lo que se espera de él.

El diagnóstico previo debe ir acompañado por recomendaciones y algunas estrategias de DO para solucionar la problemática de la organización.

#### 5.4.6.2 Contrato y movilización de recursos

Si el diagnóstico previo del consultor convence a la empresa se le solicitará una cotización y entre ambos definirán la profundidad o alcance de la intervención. Fijados los honorarios y los resultados esperados se procede a elaborar un contrato. El consultor debe tomar en cuenta las horas de intervención directa de él, trabajo de gabinete (interpretación, análisis, preparación de materiales e investigación) y, en su caso, horas de consultores de menor posición. Por su lado, la empresa define un proyecto de programa y los resultados que requiere para “negociar” un plan definitivo que se anexará al contrato correspondiente.

La dirección debe generar un presupuesto y comprometer recursos tanto financieros como humanos para el programa. En un momento dado es preferible detener el proyecto en esta etapa que cuando ya se generó una expectativa en todo el personal.

#### 5.4.6.3 Diagnóstico definitivo

Las intervenciones posteriores buscarán profundizar en el diagnóstico previo para actuar y generar un pronóstico de resultados fiable que permita actuar con seguridad; con este fin se realiza una medición de las variables de los elementos que se quieren modificar, por ejemplo, si se desea incrementar la productividad de una línea de producción, se requiere una **toma de información inicial**. Posteriormente, conforme se lleva a cabo la intervención se deben hacer tomas periódicas consistentes que le permitan al consultor informar de los avances, la causa y los efectos de las decisiones que conduzcan a modificaciones en la forma tradicional de trabajo, para que la organización avance o se desarrolle con una base objetiva.

#### 5.4.6.4 Estrategia e intervenciones

La **estrategia** es el plan general no rígido de los puntos a donde se desea llegar; comprende un cuestionario para entrevistas personales que le permiten al consultor generar confianza y mostrarse receptor. El cuestionario se diseña a partir de preguntas abiertas regularmente, para evitar inhibiciones y dejar salir las frustraciones. Debe hacer sus bitácoras con mucho cuidado.

Otro elemento importante es que el consultor debe interiorizarse del proceso productivo y, en la medida de lo posible, “dominarlo”, no para operarlo, sino para entender las fases y resultados de las mismas. Debe comprender desde las entradas (insumos) hasta las salidas y productos de las etapas del proceso en términos cuantitativos y con indicadores de desempeño.

Es importante que el consultor no pierda el objetivo, pues representa un agente de cambio, por lo que evitará dar consejos técnicos-productivos; su función se basa en modificar actitudes y maneras de comunicarse, así como en formar líderes y equipos de trabajo autodirigidos. Es un facilitador de la comunicación y la negociación el cual busca que los miembros de la organización “reaprendan” o aprendan a manejar una estrategia nueva del negocio, que ya está clara en la alta dirección.

Una intervención clave de los consultores de DO son los “talleres” de análisis de problemas. En dichos talleres o seminarios se analizan los problemas de operación y se escuchan los diferentes puntos de vista entre los participantes, muchos de los cuales desean el cambio y entienden la estrategia, aunque por otro lado también les toca enfrentarse con los conservadores que se resisten al cambio. En ese caso el consultor debe observar, no intervenir sobre lo técnico, sino insistir en la importancia de que los miembros se escuchen y comprometan. Cuando los miembros se confrontan, el consultor no debe tomar partido, pero sí observar las actitudes y los liderazgos que tienen los mandos medios, con el fin de buscar los mecanismos de cambio convenientes a la situación. Para ello es necesario que en las sesiones utilice instrumentos de sensibilización, como son: dinámicas de grupo, ejercicios de creatividad, proyectar películas de capacitación, entre otras, para cumplir su objetivo de cambio de conducta.

#### 5.4.6.5 Reporte de avances

Paralelamente a sus intervenciones, los consultores entregan a la empresa documentos de avance o situación sobre los puntos convenidos y programados. Estos reportes implican y requieren una explicación verbal al *staff* directivo más amplia; en algunas circunstancias, las sesiones de reporte de avances deben concluir con una toma de decisiones de la alta dirección, en ocasiones dolorosa, como puede ser: marcar el rumbo en forma definitiva y/o separar a quien o quienes se encuentren obstruyendo el logro de los objetivos. La experiencia de muchos consultores les ha enseñado que la dirección actúa políticamente y tiende a diferir las decisiones, lo cual afecta la estrategia.

#### 5.4.6.6 Toma de decisiones

Un postulado básico del DO es el compromiso de la alta dirección para apoyar el cambio; sin embargo, en la medida en que se llevan a cabo estas intervenciones, los grupos informales encabezados por ciertos líderes inician un proceso de resistencia, ya sea por medio de presiones a la alta dirección para que abandone el proyecto, o bien, con expresiones peyorativas tendientes a desprestigiar al consultor. Por lo tanto, el consultor se ve obligado a solicitar resoluciones a la alta dirección sobre los cambios requeridos. Por desgracia, debido a estos conflictos muchos proyectos quedan inconclusos.

#### 5.4.6.7 Ajustes entre empresa y consultor

Una vez tomadas las decisiones se revisan los programas y, en su caso, se hacen los ajustes correspondientes. En la medida en que se cumplen las etapas, el consultor debe desprenderse poco a poco del programa de la empresa para que este programa sea administrado por ella. Los consultores en DO deben saber desligarse de la organización una vez hecho su trabajo.

### 5.4.6.8 Cierre

El consultor debe concluir y generar documentos finales con recomendaciones, e incluso formar algún recurso humano interno que le dé seguimiento y mantenimiento a los avances logrados con el cambio. Es entonces cuando se dice que la empresa “ya aprendió”.

Es necesario que la salida del consultor se dé de la manera correcta, de modo que queden las puertas abiertas de la empresa para él, por lo cual es recomendable que se muestre accesible a proporcionar los documentos que se le soliciten, así como su punto de vista, siempre y cuando esto no se convierta en una carga.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Los antecedentes del estudio de las relaciones humanas en la administración a partir del escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial del siglo XX.

Los inicios de la escuela de las relaciones humanas y las aportaciones de la psicóloga Mary Parker Follett, quien criticó abiertamente la aplicación materialista del enfoque de Taylor. Follett señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos, así como de estudiar al hombre en las organizaciones y de aprovechar el conflicto o discusión constructiva para resolver problemas de la organización. Por último, contribuyó al estudio de los conceptos de autoridad, poder y responsabilidad.

Las tres formas de resolver los problemas de la organización, según Follett:

1. Predominio. Sólo el jefe decide, sin tomar en cuenta a nadie, lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.
2. Compromiso. Acuerdos insanos entre las partes; el poder está dividido por grupos que negocian las decisiones.
3. Conflicto constructivo. La tarea del jefe de convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva.

Los estudios de la Western Electric antes y durante la intervención de Elton Mayo en sus tres fases:

1. Primer experimento. En él se descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme

influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización.

2. Segundo experimento. Sobresale el valor de la comunicación para detectar problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo (terapéutico-social) y desahogo individual. Se encuentran ventajas en la utilización de guías generales para realizar la entrevista.

Las ventajas de la entrevista:

- Ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar claramente su problema.
- Ayuda a la integración de los equipos de trabajo.
- Mediante ella se desarrolla el deseo y la capacidad de trabajar mejor con la dirección.
- Tiene gran importancia para la capacitación de los gerentes.

Es una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

3. Tercer experimento. Descubre la espontánea creación de los grupos informales en las organizaciones y sus efectos en la productividad de las mismas.

La clasificación de grupos que estableció Mayo:

1. El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.
2. El grupo informal se crea por la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el

tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase (obreros y directivos).

Teorías afines a las aportaciones de Elton Mayo, corrientes de las teorías de la motivación y del aprendizaje, así como del comportamiento social en la empresa; destacan Kurt Lewin, quien generó la técnica de dinámica de grupos, y la escuela conductista de Benjamín F. Skinner, corriente psicológica que afirma que el comportamiento humano está determinado por premios y castigos.

El esquema del proceso de aprendizaje, basado en estímulos positivos y negativos determina comportamientos posteriores.

La escuela neohumanorrelacionista, cuyo enfoque retomó los estudios de las relaciones y el comportamiento humano en el ámbito organizacional, como factor clave para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.

La relación entre la motivación en la administración y el deseo de los seres humanos por satisfacer sus necesidades, fijar objetivos de superación, o la manera de resolver los problemas que se les presentan en la búsqueda de satisfactores.

Los exponentes más destacados de esta escuela administrativa: Maslow, Argyris, McClelland, Herzberg, McGregor, Blake y Mouton.

La jerarquía de las necesidades humanas (motivadores del hombre) propuesta por Abraham Maslow y su relación con la vida laboral:

- a) Fisiológicas o biológicas.
- b) Seguridad.
- c) Sociales.
- d) Autoestima.
- e) Autorrealización.

Las diferencias que establece Argyris entre los requerimientos del individuo y lo que le es exigido por la familia, la escuela y la empresa.

La teoría dual de Herzber, quien señala que los factores motivacionales intrínsecos al puesto son capaces de proporcionar satisfacción psicológica y emocional, mientras que los factores higiénicos o saludables no motivan realmente, ya que no se deriva de ellos satisfacción, pero su presencia impide que haya insatisfacción, por lo que

estos últimos sólo sirven para mantener “saludable el ambiente organizacional”.

McClelland basa su teoría en la existencia de factores que motivan al hombre (grupales y culturales):

- a) De logro material o realización.
- b) De afiliación social.
- c) De poder.

Las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor, mediante las cuales describe los supuestos, valores, actitudes de los supervisores, resultados esperados y dificultades de implementación. La teoría “X” considera al trabajador como indolente por naturaleza, poco dispuesto a aceptar responsabilidades e inclinado a ser dirigido por otros, egocéntrico, reacio al cambio y fácil de ser engañado; la teoría “Y” propone que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, deriva placer del trabajo pues le es tan natural como el jugar o dormir y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse. Su tesis central se basa en los valores del administrador-director-gerente-supervisor para determinar su proceder, sus acciones y, por lo tanto, sus resultados.

El grid gerencial de Blake y Mouton como representación para medir los dos factores del liderazgo.

El enfoque contingente, teoría donde se menciona que el éxito de la administración de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, los cuales interactúan en un ambiente variable generador de contingencias, que bien administradas se pueden convertir en oportunidades; asimismo, es posible aprovechar las amenazas del entorno, o bien, minimizar su riesgo.

Los autores más destacados del enfoque contingente son James G. March y Herbert Simon.

Al liderazgo como uno de los temas de vital importancia en la práctica administrativa y, en general, en el ejercicio de la profesión.

Que el liderazgo se ha considerado una habilidad innata, determinada por ciertos rasgos con los que nace el individuo y que definen su personalidad, tales como carisma, popularidad, socialización, etcétera.

Las empresas requieren de líderes que ayuden en el manejo de problemas y de colaboradores para el logro de objetivos.

El administrador es un facilitador de la comunicación y la negociación el cual busca que los miembros de

la organización “reaprendan” o aprendan a manejar una estrategia nueva del negocio, que ya está clara en la alta dirección.

El líder es producto de la situación y, por ende, también los estilos de liderazgo. El líder sabe que no hay individuos ni situaciones iguales.

De acuerdo con Robert Tannenbaum, liderazgo es el arte (creatividad) de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un fin valioso.

La escala gradual de autoridad de Tannenbaum, que comprende diversos matices de liderazgo, desde el autocrático hasta el democrático, y que sugiere que el líder adopte el estilo que vaya más de acuerdo con los subordinados y la situación en que se tenga que dirigir.

Modelo matricial de Fred Fiedler, que incluye tres elementos o factores básicos a tomarse en cuenta:

- a) Relaciones líder-subordinado.
- b) Poder del líder.
- c) Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea.

Modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard, en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del subordinado, en el desempeño de sus tareas y en la orientación del líder a las tareas y a las relaciones.

El desarrollo organizacional (DO), corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento: psicología y sociología, basadas en el pensamiento sistémico, que permite planear estratégicamente el cambio de una cultura organizacional inoperante y anquilosada.

Objetivo del DO: rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, mediante la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y las formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

La visión interna de una empresa-organización (cultura y mentalidad) por parte de sus miembros tiende a ser inflexible, sin permitir ni aceptar nuevas ideas y soluciones, lo cual limita la capacidad competitiva con niveles bajos de desempeño y conformismo; de esta manera, la organización deja de aprender de sus problemas y de sus éxitos, por ello la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros cuando se burocratiza. El DO es la técnica que permite modificar y cambiar las actitudes y cultura de las organizaciones cuando se encuentran en esta circunstancia. El DO parte de que es posible moldear la cultura de una organización “descongelándola y congelándola”, según lo requieran las circunstancias.

El aprendizaje como una transformación personal que depende del autoconocimiento y, por consiguiente, trae un cambio del comportamiento colectivo.

La importancia del término cultura para el conocimiento de las técnicas del DO.

Proceso de las intervenciones por DO:

- a) Selección del consultor o agente de cambio.
- b) Contrato y movilización de recursos.
- c) Diagnóstico definitivo.
- d) Estrategia e intervenciones.
- e) Reporte de avances.
- f) Toma de decisiones.
- g) Ajustes entre empresa y consultor.
- h) Cierre.



## Autoevaluación del aprendizaje

1. Describe brevemente los antecedentes de la escuela de las relaciones humanas.
2. Señala las aportaciones de Mary Parker Follet.
3. Menciona en qué consistió el primer experimento de Elton Mayo.
4. Enumera los descubrimientos del primer experimento de Mayo.
5. Describe en qué consistió el segundo experimento de Elton Mayo.

6. Explica por qué Elton Mayo le da importancia a la comunicación.
7. Explica por qué Elton Mayo considera la entrevista como un elemento terapéutico.
8. Menciona en qué consistió el tercer experimento de Elton Mayo.
9. Señala en qué consiste un grupo informal, según Mayo.
10. Señala en qué consiste un grupo formal, según Mayo.
11. Comenta las limitaciones de las conclusiones de Elton Mayo sobre “conducta irracional” de los grupos informales.
12. Señala por qué, según Mayo, el dinero no tiene importancia en la motivación humana.
13. Explica por qué la conclusión de Mayo sobre la importancia de la comunicación es relativa.
14. Menciona, brevemente, las ventajas de la entrevista.
15. Enuncia las aportaciones de Kurt Lewin al campo de las relaciones humanas.
16. Describe brevemente cuál es el enfoque de la escuela neohumanorrelacionista.
17. Menciona cuáles son los exponentes más destacados de esta escuela.
18. Describe la jerarquía de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow.
19. Señala algunas críticas a la teoría de Maslow.
20. Describe la teoría dual de Herzberg, e identifica las diferencias entre los factores motivadores y los higiénicos (saludables).
21. Enuncia los factores que motivan, según McClelland.
22. Menciona las bases de la teoría de Douglas McGregor.
23. Describe los supuestos de la teoría “X”.
24. Menciona las actitudes del supervisor que se orienta por la teoría “X”.
25. Señala qué resultados alcanza quien supervisa de acuerdo con el enfoque de la teoría “X”.
26. Explica los supuestos de la teoría “Y”.
27. Menciona las actitudes que se derivan del enfoque de la teoría “Y”.
28. Enumera los resultados que se logran al supervisar con el enfoque de la teoría “Y”.
29. Compara críticamente las teorías “X” y “Y”.
30. Explica qué entiendes por liderazgo.
31. Menciona la definición de liderazgo de Tannenbaum.
32. Describe los aspectos relevantes de la teoría de liderazgo por rasgos.
33. Menciona algunas habilidades que debe tener el líder.
34. Explica el modelo matricial de Fiedler.
35. Describe el modelo de Hersey y Blanchard.

36. Define al DO.
37. Explica el objetivo del DO.
38. Define aprendizaje.
39. Explica qué es descongelamiento y congelamiento de la cultura organizacional.
40. Explica la importancia de la cultura para la aplicación del DO.
41. Menciona y explica el proceso de las intervenciones por DO.

## Bibliografía

**ARIAS Galicia, Fernando.** *Administración de recursos humanos.* México, Trillas, 1976.

**AUDIRAC Camarena, Carlos A.** *ABC del desarrollo organizacional.* México, Trillas, 1994.

**BARTOL, Kathryn M. y David C. Martin.** *Management.* Estados Unidos, McGraw-Hill, Inc., 1991.

**BECKHARD, Richard.** *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos.* México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

**CARTWRIGHT, Darwin y Alvin Zander.** *Dinámica de grupos.* México, Trillas, 1976.

**CLAUDE S., George.** *Historia del pensamiento administrativo.* España, Prentice-Hall Internacional, 1974.

**FIEDLER, Fred E.** *Theory of leadership effectiveness.* NY, McGraw-Hill Book, Co., 1967.

**GOLEMAN, Daniel.** *La inteligencia emocional en la empresa.* España, Vergara, 1999.

**HERSEY, Paul y Ken H. Blanchard.** *Estilo eficaz de dirigir.* México, IDH, 1981.

**HODGETTS, Richard M. y Steven Altman.** *Comportamiento en las organizaciones.* México, Interamericana, 1981.

**JOLY, Maurice.** *Diálogo en el Infierno entre Maquiavelo y Montesquieu.* México, Libros de Enlace, 1977.

**JURAN, Joseph M.** *Juran y el liderazgo para la calidad.* Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1990.

**KAST Freemont, E. y James E. Rosenzweig.** *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas.* México, McGraw-Hill, 1980.

**KATZELL, Raymond.** *Contrasting systems of work organization.* Washington, D.C., American Psychological Association, 1962.

**"Las escuelas administrativas".** *Lecturas de administración.* Núm 2, FCA, UNAM, 1976.

**LUTHANS, Fred.** *Organizational behavior.* 6a. ed. Estados Unidos, McGraw-Hill, Inc., 1992.

**McGREGOR, Douglas.** *El aspecto humano de la empresa.* México, Diana, 1970.

**McGREGOR, Douglas.** *Mando y motivación.* México, Diana, 1970.

**McMURRAY, Robert N.** *the case for benevolent autocracy,* Estados Unidos, Harvard Business Review, 1958.

**SISK, Henry.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1976.

**SISK, Henry.** *Administración y gerencia de empresas.* San Juan, South Western Publishing Co., 1978.

**STRAUSS, G. y Sayles.** *El comportamiento humano en las organizaciones.* México, Herrero Hermanos, 1972.

**TANNENBAUM, Robert, et al.** *Liderazgo y organización.* Buenos Aires, Troquel, S.A., 1971.

**ARIOS AUTORES.** *Clásicos en administración.* Recopilado por Harwood F. Merrill, Limusa, S.A., 1975.

**ARIOS AUTORES, Fernando Arias Galicia (coordinador).** *Administración de recursos humanos.* México, Trillas, 1970, 1972, 1974, 1985.

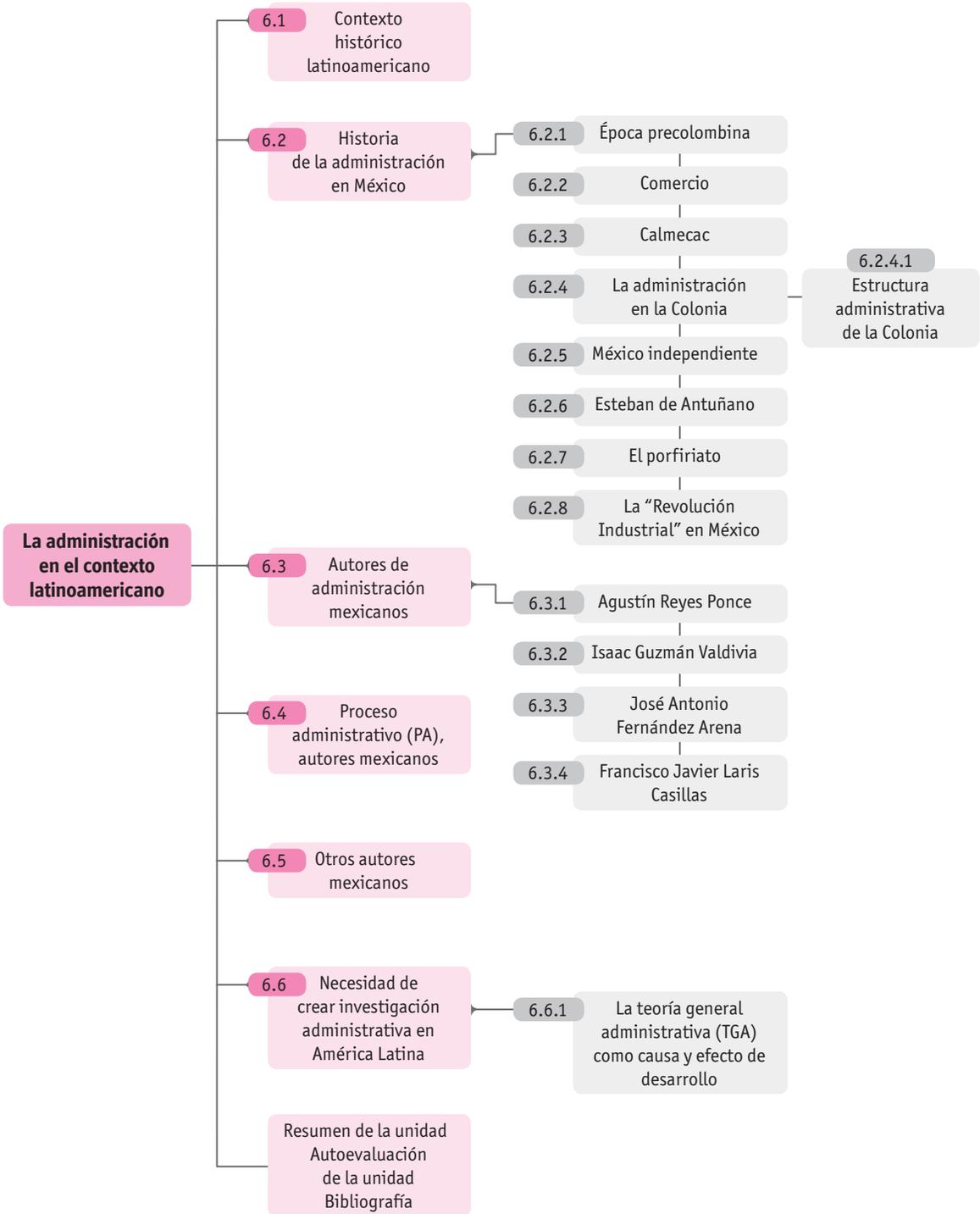


## La administración en el contexto latinoamericano

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Distinguir la influencia que las diferentes escuelas han ejercido entre los autores mexicanos.
- Valorar las limitaciones que la dependencia tecnológica, cultural, económica y técnica-administrativa impone al desarrollo en México y Latinoamérica.
- Destacar la importancia de la investigación y desarrollo (I + D) en materia administrativa en México.
- Reconocer la relevancia estratégica de la I + D para formar capital intelectual mexicano y con él competir internacionalmente.



## 6.1 Contexto histórico latinoamericano

La teoría administrativa surgió como consecuencia del desarrollo industrial, que propició el empleo de sistemas de producción mecanizados y procesos continuos de manufactura basados en dividir el trabajo por operaciones para que los trabajadores (operarios) dirigidos a cada una de ellas se enfoquen en generar sólo una parte del producto en cuestión; de esta manera se eliminó el sistema artesanal, en el que una sola persona es la que produce totalmente el artículo. El cambio de sistema de producción revolucionó la industria y, por lo tanto, los sistemas de administración de las unidades de producción (fábricas y comercializadoras), por lo que hubo la necesidad empresarial de utilizar marcos teóricos más complejos y sistemas diferentes de operación práctica.

Fueron los países europeos mayormente avanzados en el siglo XVIII (Inglaterra, Holanda, Francia y Alemania) los primeros en modificar los sistemas de producción. Luego, con motivo de la Revolución Francesa y la independencia de su país, Estados Unidos adoptó el sistema de producción masivo. Es así que los primeros autores de la teoría administrativa surgieron en dichos países, mientras que los países latinoamericanos (entre ellos México) quedaron a la zaga, limitándose a importar los sistemas y las teorías económico-administrativas, con todas las desventajas que ello implica; además, estas teorías fueron escritas en inglés y en francés, por lo que sus interpretaciones y traducciones generaron muchas imprecisiones que afectaron el desarrollo del talento de administradores en Latinoamérica. Aunque la teoría administrativa es universal (esto es, que tiene validez en cualquier lugar y momento histórico), todo conocimiento requiere contextualizarse si se desea que opere con eficacia.

Existe la perspectiva de que los países, más que subdesarrollados, están subadministrados, en el sentido de que el desarrollo de un país está directamente relacionado con sus niveles y sistemas de administración. Por lo tanto, el “atraso” es en parte consecuencia de la falta de teóricos que comprendan el contexto económico-social de los países latinos, e investiguen y generen conocimiento *ad hoc*, más allá de permanecer como simples adoptadores de teorías que, aunque válidas, no están “tropicalizadas”.

En México, como seguramente también ocurrió en los países más avanzados de Latinoamérica, surgieron autores que difundieron el conocimiento en forma magistral, pues a pesar de las limitaciones de un mercado reducido lograron sembrar durante los últimos 50 años los conceptos rectores básicos con excelente definición de conceptos y aplicaciones al nivel de desarrollo de su época, por lo que sus aportaciones merecen ser revisadas y conocidas por todos los estudiosos de la profesión de administración y contaduría (véase más adelante en esta unidad el apartado referente a autores mexicanos).

Antes de estudiar más detalladamente a los primeros autores de administración en México, es conveniente conocer algunos elementos culturales que desde la época precolombina corresponden a la visión y la mentalidad de la nacionalidad e idiosincrasia mexicanas.

## 6.2 Historia de la administración en México

### 6.2.1 Época precolombina

La historia del México precolombino es tan antigua y amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas. Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 mil años. Hace siete mil años hubo grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, donde cultivaron productos y domesticaron animales, como el perro y el guajolote. El cultivo de maíz empezó hace cuatro mil años y ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y de cerámica para el autoconsumo.

Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a las personas a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Asimismo, se suscitaron guerras por el dominio de unos sobre otros. Hace aproximadamente 3 500 años se inició la irrigación, y junto con ella surgieron las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

Los enigmáticos **olmecas** se consideran la civilización desarrollada más antigua. Habitaron en la zona costera del Golfo de México. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta el siglo I a. de C.

Los mayas vivieron en el sur de México, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua. Dominaron la astronomía debido a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era más exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable, como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció entre ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento, la primera del siglo IV a. de C. al siglo X d. de C.; la segunda abarcó hasta el siglo XIII; su última etapa, ya en decadencia, llegó hasta el siglo XVI.

Muchos otros pueblos precolombinos, como los incas en el Gran Perú (área que comprende parte de Ecuador, Perú, Bolivia y norte de Chile) desarrollaron civilizaciones dignas de ser estudiadas, pero debido a que no es posible abarcarlas todas en este curso, sólo se señalarán algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al Valle de México en el siglo XII, dirigidos por su dios protector, Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago de Texcoco, donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal desarrollada, y contaban con administración judicial, ejército, caminos, policías y sistemas de educación. La organización política administrativa de los mexicanos evolucionó de una oligarquía primitiva a una monarquía absoluta.

Los **mexicas**, los **tepanecas** y los **texcocanos** formaban la Triple alianza y reconocían a un solo rey, señor de vidas y haciendas. Al frente del Estado estaba el **huey tlatoani**, quien tenía a 12 dignatarios para atender los asuntos públicos (religiosos, militares, comerciales, etc.); ade-

más, contaba con representantes en todos los lugares o regiones sojuzgadas. Las clases sociales eran la nobleza, los sacerdotes, los militares, el pueblo y los esclavos o siervos.

El imperio azteca tenía como unidad social de producción el **calpulli**, palabra que se compone de *cal/calli* (casa) y *pulli* (aumentativo): en la casa grande. Lo constituía una gran familia consanguínea que tenía una conformación de clan. Estos clanes se unían en barrios regidos por un **calpólec** (autoridad civil y militar), quien se auxiliaba por recaudadores de impuestos denominados **tlacoah**, y sus miembros se capacitaban en los **telpuchcalli**.

El Estado azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado. Cobraba gabelas en especie: productos agrícolas (granos, principalmente), mantas, artículos de barro. Había almacenes de depósito para que en casos de miseria extrema se distribuyeran los productos entre la población. El **tecuhltli**, funcionario del gobierno central, se encargaba sobre todo de juzgar los litigios, del cobro de gabelas y de vigilar los trabajos colectivos con que se tributaba al imperio.

El calpulli se regía internamente por un consejo, o **huehueteteque**, formado por un grupo de ancianos que delegaban en una autoridad ejecutiva, **teachcauh** (pariente mayor), quien tenía como funciones principales la distribución del trabajo (agrícola o manufacturero en los calpullis, o de alfareros o productores de algún bien de consumo general), la administración del producto (resguardo y venta de las mercancías), el reparto del trabajo comunal (**tequio**), la atención de los miembros caídos en desgracia y el apoyo en la organización de las fiestas religiosas. Cada calpulli tenía un **calpulteteo**, deidad particular relacionada con el producto obtenido.

El calpulli era una unidad que buscaba la autosuficiencia por medio de la producción de una variedad de alimentos, instrumentos, utensilios y vestido; también comerciaba con los excedentes. Asimismo, entregaba tierras a las familias (**calpulliali** o parcelas; en Xochimilco se les denomina **chinampas**) para que las trabajaran como propias; pero no les era permitido venderlas, y si por negligencia no las trabajaban, tenían que devolverlas al calpulli. No obstante, estaba permitido contratar **macehualli** (trabajadores independientes con derechos y obligaciones) o convocar por medio del sistema de tequio a trabajadores para explotar la tierra y obtener beneficios para la comunidad.

## 6.2.2 Comercio

El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos era el **tianguis**. En la gran **Tenochtitlán** había uno fijo y otro que se realizaba cada cinco días, pues cambiaba de población cada día. **Tlatelolco** era el principal; Tacuba, Texcoco y Tianguistengo eran otras plazas importantes.

Los comerciantes, conocidos como **pochtecas**, eran poderosos en la jerarquía social y fungían como asesores del rey (huey tlatoani); se les reconocía como “promotores de cultura” porque la enriquecían con nuevos productos. Los pochtecas generalmente eran parientes o tenían un origen común; eran los encargados de organizar los tianguis, fijar los precios a las mercancías, cuidar el orden y evitar abusos. Celebraban contratos y hacían préstamos. Tenían gran cuidado de no despertar envidias, escondiendo sus caudales, porque la ostentación era castigada. Por sus labores, conocían todo el territorio, tenían sus espías (**tequihua**) y presionaban al emperador para que los apoyara militarmente cuando no les pagaban. Los grandes

pochtecas iban en sus giras con **tamemes**, cargadores que a lomo llevaban la mercancía, en ocasiones hasta lo que hoy es El Salvador y Nicaragua.

### 6.2.3 Calmecac

Eran las instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y la voluntad férrea. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal (cómputo y programación calendáricos) y cómo ejercer el mando (el que se representaba con un bastón), pues, más tarde, los educandos habrían de convertirse en conductores del pueblo (antecedentes importantes de la enseñanza de la administración). Asimismo, en los calmecac se proporcionaba entrenamiento físico y moral, además de enseñarse oratoria, urbanidad, lectura-escritura jeroglíficas, y medios de conteo (sistemas contables). Son los antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía económica, astronomía, botánica y zoología. Aunque los conocimientos eran empíricos, permitían a los educandos formarse una idea general del entorno que los rodeaba y del papel que representaban como pueblo.

La deidad del calmecac era **Quetzalcóatl**, quien representaba el espíritu y la elevación moral del ser humano, por ser mitad pájaro. Su otra mitad era serpiente, la cual tenía relación con la Tierra y representaba a la ciencia.

### 6.2.4 La administración en la Colonia

Los españoles tuvieron sistemas administrativos muy eficaces durante la Colonia. Implantaron el sistema español, no sin ciertas complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanos eran, en muchos aspectos, antagónicas a él.

En el caso de la Nueva España (donde el territorio llegó a ser inmenso), como en muchas otras partes de la América conquistada por los españoles, se delegó el poder en un virrey. En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, con sede en España. También se instituyó el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, con el apoyo de los frailes.

Sin embargo, los encomenderos vieron a la Conquista como una empresa lucrativa, pues muchos se endeudaron en Europa y obtuvieron patrocinio de terceros; por lo tanto, tuvieron que firmar convenios por regalías y derechos. La misma Corona les reconocía el real quinto de todo lo que conquistaran. Los encomenderos, con el fin de sacar a flote sus compromisos, sujetaron a la encomienda a operaciones mercantiles de traspaso, permutas, endosos y llegaron a heredar los “derechos” adquiridos sobre los indígenas, como si éstos fueran objetos. De manera que el sistema de encomienda diezmó a las poblaciones.

El papa Alejandro VI emitió la bula que lleva su nombre para obligar a los encomenderos, así como a cualquier otro tipo de “autoridad” que adquiría derechos sobre los indios y las tierras, al **diezmo** (entregar 10% de todos sus productos) para la construcción de templos. Esto, junto con la idea religiosa europea de que el cielo se ganaba por las obras que se hicieran para la Iglesia, ocasionó que en todo el territorio conquistado se edificaran iglesias impresionantes.

### 6.2.4.1 Estructura administrativa de la Colonia

El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió con fines administrativos en corregimientos, que quedaron a cargo de un corregidor. A su vez, los corregimientos se subdividieron en mayorazgos, los cuales estaban bajo el mando de un mayor y se componían por alcaldías, gobernadas por 12 regidores cuando eran grandes y por seis en las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos a un síndico, quien hacía las labores ejecutivas del ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por gobernadores de provincia. Más tarde, al fin de la época colonial, fueron reemplazados por intendentes. Muchos ayuntamientos fueron suplidos por delegados que dependían del poder central absoluto. La administración de justicia se ejercía mediante audiencias; además, se instituyeron los siguientes tribunales especializados:

- De la Hacienda Real.
- Mercantiles.
- Eclesiásticos.
- Militares.
- De Minas.
- De Mostrencos.
- De Vacantes e Intestados.
- De Indios.
- De la Santa Hermandad (para combatir a los salteadores de caminos).
- De la Acordada (ambulante, enjuiciaba sumariamente a los malhechores).
- De la Santa Cruzada.
- De la Inquisición (que perseguía a los heréticos).
- De Correos.

### 6.2.5 México independiente

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas (clero, logias escocesas y yorkinas) pugnaban constantemente por imponer un proyecto nacional acorde con su ideología.

Lucas Alamán fue el ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como las primeras industrias textiles en Orizaba, Veracruz. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros de Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales estadounidenses e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy pertenecen a Estados Unidos. Asimismo, fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura y se le reconoció como un gran administrador público y privado. En 1842 escribió *Estado y posibilidades de la industria en México*.

### 6.2.6 Esteban de Antuñano

Industrial poblano que impulsó en su Estado natal la industria textil y fue uno de los pensadores cuyas reflexiones condujeron la organización de la Hacienda Pública. Escribió *Ideas vagas para un plan de Hacienda Pública*. Esta obra establece cuatro máximas:

1. **Administración de los gastos públicos.** “Los gastos públicos son tan necesarios para la existencia de la sociedad civil como los domésticos para una familia. Ni ésta ni aquella podrían mantenerse por largo tiempo sin causarlos (producirlos); pero sin uno ni otro no será fácil conservar el honor y la independencia personal y nacional.” En conclusión, no hay independencia sin sana administración de las finanzas.
2. **Fomentar la industria de sus súbditos (los habitantes de la nación).** “Sus afanes no sólo se dedicarán a ahorrar todo lo superfluo o no muy necesario, sino al mismo tiempo trabajarán asiduamente en reparar el deterioro de su caudal, cultivando esmeradamente la propiedad que lo constituye.”
3. **Pedir prestado para pagar a largo plazo (cuidar financiamientos del extranjero).** “Con el fin de que los pagos inmediatos no afecten contrariamente los progresos de su industria productiva, la nación no debe aceptar empréstitos de pago inmediato ni intereses excesivos.”
4. **Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.**

Esteban de Antuñano llamó a estos factores los cuatro puntos cardinales.

### 6.2.7 El porfiriato

Durante la dictadura de Porfirio Díaz (de 1876 a 1880 y de 1884 a 1911) se dio un importante impulso a la industrialización de México. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esa época y que ocasiona, entre otras cuestiones, la Revolución Mexicana.

### 6.2.8 La “Revolución Industrial” en México

La “Revolución Industrial” en México se dio tardíamente durante la época porfiriana; permitió la instalación de capitales extranjeros y nacionales en el campo fabril, sin embargo, como consecuencia de la lucha armada que comenzó en 1910, surgió la nueva Constitución, que en su artículo 123 establece nuevas estructuras de las relaciones laborales y también permite la formación del sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su “independencia económica”. Concurren diversos hechos que impulsan nuevamente la “Revolución Industrial” en México, la cual se desarrolla en las ciudades de México y Monterrey; algunos de estos hechos son:

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- La Segunda Guerra Mundial.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgieron en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de productos que antes se importaban. Este fenómeno de crecimiento produjo en México efectos similares a los de Europa en el siglo XIX, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no se han logrado abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: crear más riqueza y repartirla justamente, sin aislamientos y mentalidades chauvinistas.

## 6.3 Autores de administración mexicanos

El pensamiento administrativo-científico, en razón del grado de profundidad de análisis metodológico, difundido en los países más avanzados del mundo, fue estudiado y difundido con éxito por primera vez en México en la década de 1960. Destacan de esa época cuatro personalidades que le dieron claridad a los conceptos clave, al familiarizarlos con el ambiente del país y el lenguaje o jerga administrativa.

La clasificación de algunos autores (como la del maestro Agustín Reyes Ponce) del proceso administrativo está acuñada en la mente tanto de algunos administradores de su época como de quienes han tomado cursos elementales de administración, por lo que para ellos es la “única” manera de clasificar el PA; independientemente de que tengan razón o no, los conceptos están profundamente arraigados y, por lo tanto, las personas que incursionan de primera instancia en el tema necesitan conocerlos porque a través de ellos es mucho más fácil difundir ideas más profundas y nuevas escuelas.

En los cuadros siguientes se presenta una síntesis de las biografías, aportaciones administrativas y currículum de los principales autores: Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Laris Casillas. Posteriormente, aparece un cuadro de comparación del proceso administrativo de estos autores.

### 6.3.1 Agustín Reyes Ponce



Nació el 12 de abril de 1916 en la ciudad de Puebla y murió en 1985. Fue abogado por la Universidad Autónoma de Puebla, donde se graduó con mención honorífica en 1943. Tuvo formación filosófica jesuita y desde joven dio clases de matemáticas y teología. Fundó en la UIA (1947) la licenciatura de Relaciones Industriales y la de Administración de Empresas. Fue maestro fundador de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, al igual que de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma de Puebla.

Agustín Reyes Ponce fue un hombre culto, amante de la filosofía y lector incansable de los clásicos y de Julio Verne. También fue melómano de la música clásica.

Agustín Reyes Ponce es considerado por muchos el Padre de la Administración en México, calificativo perfectamente bien merecido, pues su filosofía sobre la administración ha permeado casi por cinco décadas el pensamiento directivo en el país.

Las empresas que asesoró tuvieron la visión humanística que él les infundió. Para él, “la empresa que no tiene visión humanística acabará perdiéndose y morirá”. Las empresas Bimbo y Nestlé, así como la Coparmex, fueron asesoradas por Agustín Reyes Ponce.

Entre los honores que recibió se cuentan:

La presea Juan de Dios Legorreta.

La Legión de Honor de México, otorgada por el Instituto Nacional de Profesionales en Desarrollo de Recursos Humanos.

Asimismo, fue reconocido como *Doctor Honoris Causa* por diversas universidades de Sudamérica, donde influyó para la creación de la carrera de Administración.

### Publicaciones

- *Administración de empresas*, volúmenes I y II.
- *El análisis de puestos*.
- *Administración de personal*, volúmenes I y II.
- *Administración por objetivos*.

Todos fueron publicados por Limusa, México, 1970, reimpresos anualmente en los últimos 35 años.

Para Reyes Ponce, la administración es la técnica que estudia el **conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social**.

### 6.3.2 Isaac Guzmán Valdivia



Nació en Marfil, Guanajuato, el 20 de octubre de 1906. Murió en la Ciudad de México el 25 de diciembre de 1992. Fue licenciado en Derecho y notario público, egresado del Colegio de Guanajuato, hoy Universidad Estatal.

En 1938 fundó la preparatoria Carlos Pereyra en Torreón, Coahuila. En 1944 se incorporó al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, y más adelante, en 1946, al CUM (Centro Universitario México), hoy Universidad Marista. En 1950 entró a formar parte de la Escuela Libre de Derecho y posteriormente fue asesor de la Coparmex.

Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana; asimismo, fue maestro fundador del Posgrado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Por su visión humanística fue invitado a formar parte de la Comisión Técnica del Contrato Colectivo de Trabajo, marco teórico de la Ley Federal de Trabajo; gracias a ello representó a México en Ginebra, en la Oficina Internacional del Trabajo.

Don José Vasconcelos y Manuel Gómez Morín apoyaron la publicación de su libro *México y los caminos de la libertad*.

La filosofía del maestro Guzmán Valdivia se resume en los siguientes puntos:

1. La Nación por encima de las clases y los grupos de poder.
2. La libertad y la seguridad permiten el desarrollo del ser humano con dignidad.
3. El trabajo humano no es mercancía, es un derecho y una obligación de todos los mexicanos.
4. La propiedad privada asegura la producción nacional y la satisfacción de las necesidades básicas del pueblo.

Pese a haber trabajado toda su vida para el sector empresarial, escribió lo siguiente: “Estaba yo dentro del sector empresarial, campo fértil para mi trabajo. Por supuesto no era nada fácil realizarlo. Las personas de negocios tenían una mentalidad liberal cerrada y su conducta individualista era irracional e intransigente.”

**Entre los honores que recibió se cuentan** la Palma de Oro, otorgada por la Escuela Libre de Derecho, entregada por el Presidente de la República.

### Publicaciones

Fue autor de más de 20 libros, entre los que destacan:

- *El destino de México*, México, Botas (ya no existe).
- *Nuestra reconquista*, México, Botas (ya no existe).
- *La ciencia de la administración*, México, Limusa, 1973; con reimpressiones anuales durante los últimos 30 años.
- *Problemas de la administración de empresas*, México, Limusa, 1973; con reimpressiones anuales hasta el año 2000.
- *Reflexiones sobre la administración*, México, Jus, 1970.
- *Humanismo trascendental y desarrollo*, Limusa-Wiley.

Para Guzmán Valdivia, la administración es: **una ciencia normativa de la dirección de los grupos humanos.**

El proceso administrativo (PA) de Agustín Reyes Ponce e Isaac Guzmán Valdivia, se detalla en un cuadro comparativo junto con otros destacados autores mexicanos.

### 6.3.3 José Antonio Fernández Arena



Nació en la Ciudad de México. Contador público y posteriormente administrador de empresas por la UNAM.

Secretario general de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, así como director y jefe de Posgrado de la misma.

Como director de la FCA pretendió romper con los esquemas tradicionales de enseñanza de los estudios de administración con la implantación del sistema “modular”.

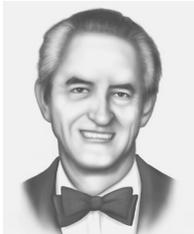
Director general de Auditoría Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es un autor que ha influido en México fundamentalmente debido a que sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Fue asesor de empresas, entre las que destacan el Hospital Ángeles y todos los negocios de la familia Vázquez Raña.

### Publicaciones

- *El proceso administrativo*, México, Jus, 1974.
- *Auditoría administrativa*, México, Jus, 1974.

## 6.3.4 Francisco Javier Laris Casillas



Contador público y licenciado en Administración de Empresas por la UNAM. Realizó estudios en la Graduate Business School de la Harvard University, Mass., EU. Director de programas de administración del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas).

Asesor de empresas, así como de catedráticos en diversas universidades nacionales y extranjeras.

Su interés se ha centrado siempre en la ética empresarial.

### Publicaciones

- *Administración integral*, México, Oasis, 1970.
- *Estrategias para la planeación y el control empresarial*, México, Trillas, 1978.
- *Administración por objetivos. Controlar para planear*, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- *Comercialización dinámica*, México, Trillas.

## 6.4 Proceso administrativo (PA). Autores mexicanos

### PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

#### AGUSTÍN REYES PONCE (ARP)

##### ETAPAS DE ESTE AUTOR:

**Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.**

ARP divide el PA en dos etapas: **mecánica** y **dinámica**. La previsión, planeación y organización corresponden a la mecánica, es decir, la parte teórica de la empresa. La integración, dirección y control pertenecen a la etapa dinámica, práctica o real.

ARP define los elementos del PA así:

#### PREVISIÓN

“El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma.

## PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

“Responde la pregunta:

**¿Qué es factible hacer?**

### PLANEACIÓN

“Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios (políticas) que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos necesarios para su realización.”

Al respecto, comenta: “Planear es tan importante como hacer, porque la eficiencia es obra del orden, por lo tanto necesitamos hacer planes antes de la acción.”

Responde las preguntas:

**¿Qué debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse?**

### ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego *organon*, que significa instrumento, medio y estructura. Por lo tanto, organización se define como:

“La estructuración técnica 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.”

Se rige por el principio de división del trabajo, unidad de mando y jerarquía.

Responde a la pregunta:

**¿Cómo lo voy a hacer?**

### INTEGRACIÓN

Esta etapa forma parte de la dinámica, y a su vez se divide en dos: la primera corresponde a las personas y la segunda a los objetos.

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”

Responde a la pregunta:

**¿Con quién o con qué lo voy a hacer?**

Pasos de la integración:

Reclutamiento, selección, introducción (inducción) y desarrollo de los recursos humanos.

### DIRECCIÓN

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”

La fase de la dirección requiere de:

Delegar autoridad para hacer a través de otros.

Establecer comunicación con los dirigidos.

Supervisar las órdenes.

### CONTROL

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes.”

## PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

Responde la pregunta:

**¿Qué se hizo?**

Sus elementos son:

Estándares cuantitativos prefijados.

Sistemas de recolección y concentración de datos.

Interpretación y valoración de resultados.

Toma de acciones correctivas, en su caso.

### ISAAC GUZMÁN VALDIVIA (IGV)

#### ETAPAS DE ESTE AUTOR:

**Planeación, organización, integración, dirección y control.**

IGV define los elementos del PA así:

#### **PLANEACIÓN**

Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan a los colaboradores, así como los procedimientos que deberán aplicarse, y elaborar los programas a corto y largo plazos, donde deben quedar incluidos los factores de tiempo y costo.

#### **ORGANIZACIÓN**

Consiste en coordinar, en definir las funciones y responsabilidades de las actividades que se realizan en cada empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.

#### **INTEGRACIÓN**

Consiste en escoger adecuadamente a las personas, conservarlas y desarrollarlas para que cubran todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su buen funcionamiento.

#### **DIRECCIÓN**

Consiste, fundamentalmente, en motivar a los colaboradores para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende, un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.

#### **CONTROL**

Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

### JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA (JAFA)

#### ETAPAS DE ESTE AUTOR:

**Planeación, implementación, control.**

JAFA define los elementos del PA así:

#### **PLANEACIÓN**

En la planeación se definen los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas a realizar.

## PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

### IMPLEMENTACIÓN

*Nota previa:* en español, el término implementación no existe, pero por ser el término que utilizó el autor se respeta. Se considera que el término correcto es ejecución o implantación.

JAJFA aborda la definición de esta etapa como sigue:

La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger la mejor.

### CONTROL

Es la evaluación periódica de los resultados de la empresa con el fin de mejorar las acciones de la planeación, la implementación y el control.

## FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS (FJLC)

### ETAPAS DE ESTE AUTOR:

#### Planeación, organización, integración, dirección y control.

FJLC define los elementos del PA así:

### PLANEACIÓN

Este autor, en forma esquemática, dice que la planeación consiste en determinar:

- Objetivos.
- Políticas.
- Métodos y procedimientos.
- Programas.
- Presupuestos.

### ORGANIZACIÓN

En forma esquemática, FJLC dice que la organización consiste en:

- Departmentalización.
- Jerarquías.
- Comunicación: horizontal y vertical.

### INTEGRACIÓN HUMANA

- Reclutamiento.
- Selección.
- Entrenamiento.
- Desarrollo.

### DIRECCIÓN

En forma esquemática, señala que la dirección consiste en usar correctamente:

- Autoridad.
- Relaciones jefe-colaborador.
- Comunicaciones jefe-colaborador: formales e informales.
- Y que el trabajo central del director es la toma de decisiones.

## PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

### CONTROL

En forma esquemática, el control requiere de:

- Medidas de la operación.
- Definición de estándares e indicadores.
- Obtención de información de la operación.
- Comparación.
- Acción correctiva.

## 6.5 Otros autores mexicanos

**Carlos Llano Cifuentes.** Filósofo y economista mexicano contemporáneo, se convirtió en el impulsor más destacado del método de casos para la enseñanza de la administración, con la inspiración de la Harvard Business School, universidad que impulsó al IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas) al facilitarle sus materiales de los casos más significativos. Posteriormente, esta institución impulsó el desarrollo de casos mexicanos, al convencer a los empresarios de compartir sus experiencias a otras personas de alto nivel directivo, lo que sin duda ha permitido el desarrollo del talento empresarial mexicano y latinoamericano.

Carlos Llano es autor de más de 20 obras, entre las que destacan: *Viaje al centro del hombre*, *Análisis de la acción directiva*, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, *El trabajo*, *El postmodernismo en la empresa*, *El nuevo empresario en México*, *La creación del empleo*, *Ensayos aristotélicos*, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, *Antropología de la dirección*, *La enseñanza de alta dirección*, y *Humildad y liderazgo*.

**Método de casos.** El **método de casos** utilizado en el IPADE es un sistema didáctico diametralmente opuesto al sistema tradicional de la enseñanza a nivel universitario (licenciatura y posgrado). Son dos los elementos diferenciadores: *a*) los casos están resueltos y *b*) no hay exposición magistral de docentes en el IPADE, mientras que en las universidades la exposición y la guía didáctica del maestro es fundamental; dicha técnica se fundamenta bajo la premisa de transmitir marcos teóricos sólidos para formar el pensamiento creador del administrador, mismo que debe perfeccionarse con la experiencia práctica.

El **método de casos** del IPADE se basa en la historia del desarrollo de una empresa desde su creación y todo su crecimiento; contempla las crisis propias de esas etapas, relata las soluciones utilizadas para sortearlas, e incluso describe algunas malas experiencias de las que también se aprendió y se debe aprender en nuevos emprendimientos. Carlos Llano hace las siguientes consideraciones filosóficas para sostener, según él, las bondades del método de casos: “El método del caso consiste en sustituir las conferencias clásicas y dogmáticas por una discusión y/o diálogo metódico sobre una situación real, en la que intervienen todos; se trata de aprender ordenadamente, dialogando.”

Carlos Llano sostiene: “Es muy difícil aprender sin vivir la realidad; por lo tanto, se vive lo que se enseña o se deja de aprender.” Esta afirmación, mitad verdad mitad mentira, debe ser discutida por los medios académicos con una mentalidad abierta y sin resentimientos, sobre

todo, buscando los medios para vincular más la enseñanza con la práctica y obtener el máximo provecho de los dos métodos. Otras controvertidas ideas de Carlos Llano están vertidas en la siguiente cita:



“En determinados momentos y circunstancias, nuestro principal problema no suele ser el de saber más, el de tener más conocimientos, sino el de ser capaces de hacer más y mejores cosas... Lo que nos interesa es que el director de empresa sea capaz de hacer más y mejores cosas, no que sepa más. De poco me sirve conocer todas las técnicas de control presupuestario si no sé aplicarlas, ni sé si son útiles y cómo lo son en mi empresa ahora. Hay en el director errores más graves que el de ser ignorante: el error más grave es el de no ser realista, es decir, no ser capaz de aplicar lo que sabe” por los límites identificables de su ambiente o suprasistema.”

Como esta unidad no cuenta con un caso se propone a los docentes discutir ampliamente, en grupos de seis personas, el método del caso y las afirmaciones de Carlos Llano.

**Miguel F. Duhalt Krauss.** Administrador público egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, ha influido mucho en la administración pública en México y se le considera un destacado autor de administración pública. Fue director de la Unidad de Organización y Métodos de la SEP, además de trabajar también en otras dependencias gubernamentales. Ha escrito diversos libros, entre los que destacan los *Manuales de procedimientos de las oficinas públicas*, publicados por la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, *Aspectos de la administración pública y el desarrollo de México*, y *Técnicas de comunicación administrativas*.

**Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna.** Autores del libro *Orígenes y perspectivas de la administración*, México, Trillas, 1975. Su obra es analítica y crítica de las principales corrientes administrativas. Fueron los primeros autores mexicanos en hacer un libro sobre la historia del pensamiento administrativo.

**Luis R. Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas.** Contadores públicos, egresados de la FCA, UNAM; autores del libro *Ingeniería de servicios*, México, McGraw-Hill. Presentan en su obra un enfoque de la administración para crear ventajas competitivas en las organizaciones. Enfatizan el uso de técnicas modernas administrativas, como la planeación estratégica y el mejoramiento de la calidad en forma sistemática y continua. Su enfoque está destinado a lograr la competitividad organizacional, con el empleo de la terminología acuñada por la corriente de la calidad total adaptada al medio mexicano y latinoamericano. Términos como misión, valores, sistema estratégico, sistema operativo, cliente interno, proveedor interno, indicadores, entre otros, son tratados conforme al medio mexicano. Desde el punto de vista del autor de este libro, su enfoque debería llamarse administración de servicios, pues es un campo netamente administrativo, aunque se sabe que la creatividad y el ingenio son elementos importantísimos para la reconversión y la adaptación de las empresas a las nuevas condiciones de los mercados. Martínez Villegas es autor del libro *Planeación estratégica creativa*, México, PAC.

**Alfredo Acle Tomasini.** Licenciado en Economía por la UNAM, con posgrado en la universidad de Manchester en Estados Unidos. Fue director del Consorcio Minero Benito Juárez

Peña Colorada, S.A., y de la empresa Fertilizantes Mexicanos, S.A. Autor de los siguientes libros: *Planeación estratégica y calidad total. Un caso real: hecho en México*, México, Grijalbo, 1990; *Retos y riesgos de la calidad total*, México, Grijalbo, 1994, y *La empresa pública desde fuera y desde dentro*, México, edición privada, 1985, con el cual obtuvo el Premio Nacional de Administración Pública.

**Jorge Ríos Szalay.** Autor de los libros *Relaciones públicas*, México, Trillas, 1970; *La realidad cultural nacional*, y *Estudio de la administración en México*, estos dos últimos editados por la UNAM.

**Gustavo Velázquez Mastreta.** Autor de *Administración de los sistemas de la producción*, México, Limusa; *Habilidades del vendedor profesional*, México, SICCO, 2000, y *El pentágono del poder*, México, SICCO, 2001.

**Fernando Arias Galicia.** Psicólogo, egresado de la UNAM, con doctorado por la Universidad de Barkley, California, EU. Exdirector del Centro de Investigación y del Doctorado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Coordinador del libro *Administración de recursos humanos*, México, Trillas. Junto con Víctor Heredia Espinoza, escribió el libro *Administración de recursos humanos*, México, Trillas.

**Laura Fisher.** Autora de *Administración de la mercadotecnia*, México, McGraw-Hill, 1978.

**Silvestre Méndez.** Coordinador de la materia de Economía y subjefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Jefe de la División de Educación Abierta. Autor de los libros *Introducción a la economía*, México, McGraw-Hill; *Problemas económicos de México*, México, McGraw-Hill, 1980.

**Mario de Agüero Aguirre.** Contador público, egresado de la UNAM, doctor por la UIA. Ha sido director de Finanzas de las siguientes empresas: Financiera Banamex; Sanborn's Hermanos, S.A.; Richardson Merrell, S.A.; IBM de México, y Comercial Mexicana, S.A. Autor del libro *El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito*, México, IMEF.

**Jorge Barajas Medina.** Licenciado en Administración de la FC-UNAM; egresado de la Escuela Normal Superior; maestro de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y autor de *Curso introductorio a la administración*, México, Trillas.

**Alejandro Lerma Kichner.** Licenciado en Relaciones Industriales por la UIA. Maestro de administración en la FCA/UNAM; maestro en diversas universidades de administración del país, entre las que destacan la Universidad La Salle y la Universidad Iberoamericana. Alumno y asistente del maestro Agustín Reyes Ponce. Autor de más de 15 libros, entre ellos:

- *Guía para el desarrollo de productos*, México, Thompson, 2000.
- *Planes estratégicos de dirección*, México, SICCO, 2003.
- *Planes estratégicos de mercadotecnia*, México, SICCO, 2003.
- Serie Mercadotecnia: 1. *Visión general*, 2. *El producto, el precio y sus estrategias*, 3. *El mercado y sus estrategias*, 4. *Ventas personales y promoción de ventas*, y 5. *Publicidad y relaciones públicas*, México, Gasca-SICCO, 2004.

**Benjamín Franklin.** Egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, ha dedicado su vida a la docencia y a la difusión de la teoría administrativa a través de sus obras *La auditoría administrativa y Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*.

Resulta imposible señalar a todos los autores nacionales; asimismo, hay muchos otros autores latinoamericanos destacados, pero salen fuera del contexto de este libro. Tampoco es posible reducir a sólo tres o cuatro autores la producción de obra administrativa en Latinoamérica.

## 6.6 Necesidad de crear investigación administrativa en América Latina

En el caso mexicano es indudable que ha habido, como en muchos otros países de América Latina, personas que han desarrollado empresas de prestigio mundial y/o regional. Sin embargo, en casi todos los casos el éxito ha sido producto de la individualidad; existe una tendencia a destacar como individuos. En el mundo de los deportes regularmente sólo se alcanza el triunfo en aquellos que requieren de esfuerzo personal, como el boxeo y la caminata, pero en los que requieren de trabajo coordinado en equipo normalmente la actuación es pobre.

El trabajo en equipo es vital para el éxito. El mexicano sin duda sabe trabajar eficientemente en la empresa por la disciplina que ella establece; sin embargo, hoy en día se requiere de mayor cohesión laboral porque los problemas organizacionales actuales son mucho más complejos que cuando se fundaron y desarrollaron las grandes empresas públicas y privadas; los directivos de aquellas épocas “proveían” (planeaban el trabajo, decidían, evaluaban resultados con un espíritu paternalista) a “sus subordinados”; este último término, que se utiliza para denominar a los **colaboradores** e indica dependencia absoluta, brinda una idea del tipo de relación laboral y liderazgo que se vivía en aquél entonces y que ahora tiende a desaparecer. Hoy se requiere el análisis grupal (trabajo en equipo) en diferentes niveles de la organización para mejorar los diagnósticos (causa-efecto de los problemas), la coordinación en la ejecución y la evaluación de resultados, si se desea trabajar en empresas de alto desempeño.

Se sabe que el trabajo en equipo es producto normalmente del liderazgo participativo-transformador; sin embargo, hay muchos elementos culturales que requieren mejorarse a través de la educación formal e incluso familiar, como el uso de la autoridad en forma correcta sin autoritarismos, sexismos, racismos, etc. Sobre este particular, los investigadores de las universidades y diversas facultades relacionadas con el ser humano en el trabajo requieren llevar a cabo investigaciones acerca de la causa de los problemas y su relación con las actitudes al trabajar en grupo, así como de las soluciones prácticas que permitan el cambio conductual organizacional acorde al nivel de productividad y efectividad que requiere el desarrollo de los países latinos.

### 6.6.1 La teoría general administrativa (TGA) como causa y efecto de desarrollo

Los países desarrollados han generado teorías en relación con su desenvolvimiento; no debe extrañar que durante mucho tiempo el liderazgo en materia de teoría administrativa lo tuvo Estados Unidos; posteriormente, los japoneses aportaron al mundo no sólo buenos productos, sino también buenas teorías administrativas. En el mapa geográfico de países con desarrollo económico aparecen Francia, Italia, España, Inglaterra e incluso los países nórdicos; también ya

hay excelentes tratadistas hindúes, israelitas y canadienses, con excelentes enfoques novedosos que han sido incorporados a la TGA. En los próximos años se verán chinos y coreanos como consecuencia de su desarrollo.

El desarrollo latinoamericano requiere urgentemente de tratadistas teórico-prácticos generadores de un enfoque acorde con nuestro grado de desarrollo y demás factores concurrentes. La **teoría es causa y efecto del desarrollo**; esto es, se requiere de teóricos para generarlo, aunque ellos también surgen como producto del mismo. Brasil tiene zonas industriales de alto desarrollo junto con otras regiones con atraso milenario; México presenta también estos contrastes, y en menor grado Argentina y Chile; sin embargo, hasta la fecha en Latinoamérica no se cuenta con teóricos generadores de paradigmas administrativos originales, siendo que ya están dadas las condiciones para que surjan estos talentos con capacidades tanto para la innovación como para la difusión; por lo tanto, las universidades y los institutos tecnológicos deben patrocinar y fomentar este espíritu teórico-práctico. Los japoneses dicen que son tres los factores que ayudaron a su desarrollo; las famosas tres “íes”: investigación, imitación e innovación.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

La teoría administrativa surgió como consecuencia del desarrollo industrial en los países que modificaron sus sistemas de producción; entre ellos destacan: Inglaterra, Holanda, Francia, Alemania y posteriormente Estados Unidos, por tal motivo los primeros autores de la teoría administrativa surgieron en dichos países, mientras que los latinoamericanos se limitaron a importar los sistemas y teorías económico-administrativas.

Diversas etapas en la historia de México y la forma en que se ejercía la administración durante ellas.

Son varios los autores mexicanos que han escrito obras sobre la administración. Entre los más conocidos destacan: Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Larís Casillas (se incluyó un cuadro comparativo con el proceso

administrativo de estos autores). También se mencionó el trabajo de los siguientes autores mexicanos:

Carlos Llano Cifuentes (método de casos), Miguel F. Duhalt Krauss, Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna, Luis R. Picazo Manríquez, Fabián Martínez Villegas, Alfredo Acle Tomasini, Jorge Ríos Szalay, Gustavo Velázquez Mastreta, Fernando Arias Galicia, Laura Fisher, Silvestre Méndez, Mario de Agüero Aguirre, Jorge Barajas Medina, Alejandro Lerma Kichner y Benjamín Franklin.

En Latinoamérica todavía no se cuenta con teóricos generadores de paradigmas administrativos originales, pero ya están dadas las condiciones para que surjan estos talentos con capacidades tanto para la innovación como para la difusión; por lo tanto, las universidades y los institutos tecnológicos deben patrocinar y fomentar este espíritu teórico-práctico.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Describe las condiciones actuales de desarrollo en tu país.
2. Señala algunas manifestaciones del atraso en América Latina y la dependencia del exterior, en relación con la administración.

3. Menciona las principales obras de Agustín Reyes Ponce.
4. Describe el modelo de proceso administrativo de Reyes Ponce.
5. Señala otros autores mexicanos y menciona las características de su trabajo.
6. Analiza críticamente las aportaciones de los autores mexicanos.
7. Explica la relación entre la evolución de la humanidad y la evolución de la TGA.

## Bibliografía

- ACLE Tomasini, Alfredo.** *Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas.* México, Grijalbo, 1994.
- ACKOFF Russell, L.** *Rediseñando el futuro.* México, Limusa, 1998.
- ADUNA, Andrés.** *Orígenes y perspectivas de la administración.* México, Trillas, 1975.
- ARIAS Galicia, Fernando y Heredia-Espinoza, Víctor.** *Administración de recursos humanos.* México, Trillas, s.f.
- BARAJAS Medina, Jorge.** *Curso introductorio a la administración.* México, Trillas, 1986.
- BARKER, Joel Arthur.** *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro.* s.l., McGraw-Hill, 1995.
- DE AGÜERO Aguirre, Mario.** *El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito.* México, IEE, 1977.
- DRUCKER, Peter.** *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá.* Colombia, Norma, 1993.
- DUHALT-Krauss, Miguel F.** *Aspectos de la administración pública y el desarrollo en México.* México, ANAP, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Los manuales de procedimientos de las oficinas públicas.* México, Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, 1990.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín.** *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.* México, McGraw-Hill, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Auditoría administrativa.* México, McGraw-Hill, 2000.
- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.** *El proceso administrativo.* México, Jus, 1974.
- \_\_\_\_\_. *La auditoría administrativa.* México, Jus, 1969.
- \_\_\_\_\_. *Introducción a la administración.* México, UNAM-Dirección General de Publicaciones, 1973.
- FISHER, Laura.** *Administración de la mercadotecnia.* México, McGraw-Hill, 1978.
- GIBSON, Rowan.** *Repensando el futuro.* Colombia, Norma, 1997.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo.** *Planeación y organización de empresas.* México, Edicol, 1975.
- GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Problemas de la administración de empresas.* México, Limusa, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Reflexiones sobre la administración.* México, Jus, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Humanismo trascendental y desarrollo.* México, Limusa-Wiley, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Problemas de la administración de empresas.* México, Limusa-Wiley, 1969.
- \_\_\_\_\_. *La sociología de la empresa.* México, Jus, 1964.
- LARIS Casillas, Francisco Javier.** *Estrategias para la planeación y el control empresarial.* México, Trillas, 1978.
- \_\_\_\_\_. *Administración integral.* México, Oasis, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Administración por objetivos. Controlar para planear.* México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, s.f.
- \_\_\_\_\_. *Comercialización dinámica.* México, Trillas, 1970.
- LERMA Kirchner, Alejandro.** *Mercadotecnia. Visión general.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Planes estratégicos de mercadotecnia.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Planes estratégicos de dirección.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Visión general.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados (Serie Mercadotecnia), 2004.
- \_\_\_\_\_. *El producto, el precio y estrategias.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados (Serie Mercadotecnia), 2004.
- \_\_\_\_\_. *El mercado y sus estrategias.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados (Serie Mercadotecnia), 2004.

- LERMA Kirchner, Alejandro.** *Ventas personales y promoción de ventas.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados (Serie Mercadotecnia), 2004.
- \_\_\_\_\_. *Publicidad y relaciones públicas.* México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados (Serie Mercadotecnia), 2004.
- \_\_\_\_\_. *Guía para el desarrollo de productos. Un enfoque práctico.* México, Thompson, 2004.
- LLANO Cifuentes, Carlos.** *La enseñanza de la dirección y el método de caso.* México, IPADE, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Viaje al centro del hombre.* México, Diana, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* México, Ruz, 2004.
- MÉNDEZ Morales, José S.** *Problemas económicos de México.* México, McGraw-Hill, 1991.
- MOYERS, Bill.** *Fin de siglo. Grandes pensadores hacen reflexiones sobre nuestro tiempo.* México, McGraw-Hill, s.f.
- PICAZO-Manríquez, Luis R. y Fabián Martínez-Villegas.** *Ingeniería de servicios,* s.l., McGraw-Hill, s.f.
- REYES Ponce, Agustín.** *Administración de empresas.* Vol. I. México, Limusa, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Administración de empresas.* Vol. II. México, Limusa, 1974.
- REYES Ponce, Agustín.** *El análisis de puestos.* México, Limusa, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Administración de personal.* Vol. I. México, Limusa, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Administración de personal.* Vol. II. México, Limusa, 1970.
- \_\_\_\_\_. *Administración por objetivos.* México, Limusa, 1974.
- RÍOS Szalay, Adalberto y Andrés Paniagua-Aduna.** *Orígenes y perspectivas de la administración.* México, Trillas, 1975.
- RÍOS Szalay, Jorge.** *Relaciones públicas.* México, Trillas, 1970.
- \_\_\_\_\_. *La realidad cultural nacional.* s.l., UNAM, s.f.
- \_\_\_\_\_. *Estudio de la administración en México.* s.l., UNAM, s.f.
- TOFFLER, Alvin.** *La tercera ola.* México, Plaza y Janés, 1998.
- VELÁZQUEZ Mastretta, Gustavo.** *Casos en administración de la producción.* México, Limusa, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Administración de los sistemas de producción.* México, Limusa, 1976.
- \_\_\_\_\_. *Habilidades del vendedor profesional.* México, SICCO, 2000.
- \_\_\_\_\_. *El pentágono del poder.* México, SICCO, 2000.

## Unidad 7

Proceso administrativo (PA): un enfoque integral

## Unidad 8

Planeación

## Unidad 9

Organización

## Unidad 10

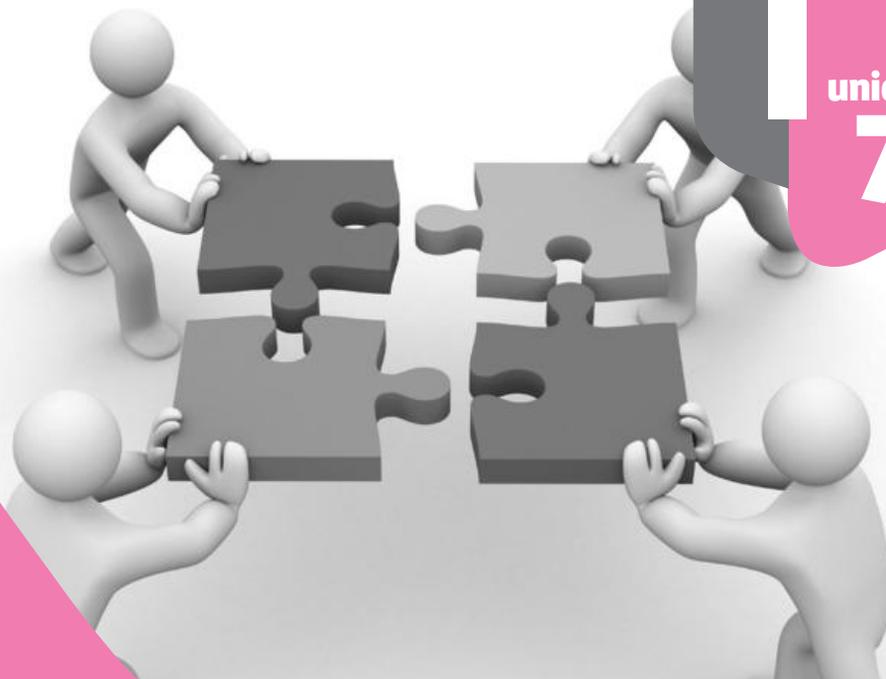
Dirección

## Unidad 11

Control





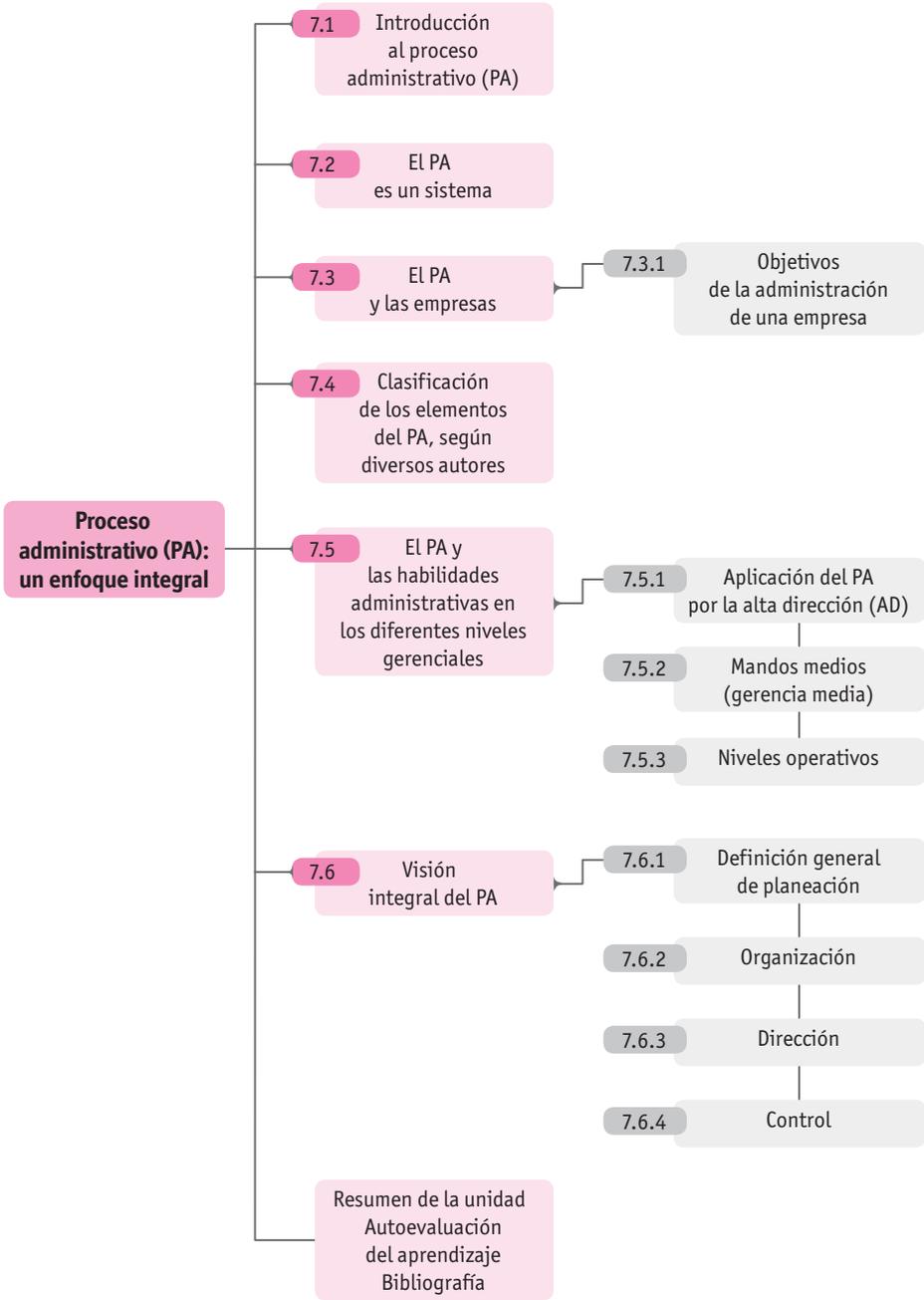


## Proceso administrativo (PA): un enfoque integral

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender la función del proceso administrativo (PA) como sistema para dirigir una empresa o institución.
- Reconocer la universalidad de la aplicación del PA en todas las organizaciones independientemente del sistema económico de su entorno.
- Reconocer la relación entre las empresas y el PA.
- Señalar clasificaciones del PA de autores prestigiados.
- Identificar el grado de aplicación del PA en los diferentes niveles gerenciales.



## 7.1 Introducción al proceso administrativo (PA)

El **proceso administrativo (PA)** es el **instrumento teórico básico** que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

El PA no es una corriente administrativa porque no se contrapone a una manera o escuela de pensamiento; en todo caso, es una técnica incluyente que enriquece su aplicación con todos los enfoques provenientes de aportaciones de otras disciplinas, como son ingeniería, psicología, sociología y matemáticas.

El concepto de PA lo desarrolló por vez primera el francés Henri Fayol a principios del siglo xx. Posteriormente, diversos tratadistas ingleses y estadounidenses han hecho correcciones del marco y fundamento teórico, de tal forma que ha variado la integración de sus partes y el alcance de cada etapa del proceso. Es necesario señalar que actualmente hay tratadistas de todas las nacionalidades del mundo que denominan las partes con cambios semánticos, más que de contenido.

La palabra **proceso** evoca la idea de secuencia, con un inicio y un fin. Sin embargo, el PA no termina, es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que lo aplican de manera permanente y simultánea.

## 7.2 El PA como un sistema

Para entender el PA y su aplicación en las empresas, es fundamental entender a aquél como un **sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se “autorregulan” por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles**. El enfoque de sistemas es holístico (totalizador), porque las partes del PA son elementos interactuantes; las causas y efectos repercuten entre ellos.

Cada uno de los elementos o componentes del PA requieren entenderse plenamente. En apariencia, cualquier persona sabe lo que es **planear, organizar, integrar, dirigir** o **controlar**; sin embargo, el administrador debe manejar esos términos en forma precisa y con las peculiaridades de su aplicación a la organización que administre.

## 7.3 El PA y las empresas

El PA está diseñado para administrar-dirigir una organización, por lo que de primera instancia es necesario comprender qué es lo que se va a administrar, qué objetivos tiene, cuál es su misión y, hasta cierto punto, los valores (normas morales) que son necesarios para su buen funcionamiento.

Ramón y Cajal, neurólogo, premio Nobel, aconsejaba a sus estudiantes: “Hay que perderse en la observación y convertirse en aquello que se está estudiando”.

A pesar de la universalidad de la administración, las técnicas administrativas varían según el tipo de organización social, por lo que es importante entender en qué tipo de organización se pretende aplicar la administración. El PA fue creado para administrar empresas y fue tanto su éxito que, posteriormente, se ha utilizado en todo tipo de organizaciones con algunas adecuaciones, pero no se debe perder de vista que es más fácil comprenderlo en un lenguaje empresarial, sobre todo cuando existe una amplia oportunidad de empleo en dicho sector. Obviamente, quien comprende el PA tiene mayor facilidad de realizar adecuaciones para aplicarlo en todo tipo de organización.

Para aplicar el PA es necesario definir lo que es una empresa.

Según el maestro Guzmán Valdivia, la empresa es:



“Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común.”

En una economía de mercado, las empresas requieren generar “ganancias” para sobrevivir; es decir, retornar utilidades a sus inversionistas. Ello implica obtener beneficios en apego al marco legal en el que operan. Es importante destacar la responsabilidad social de la empresa frente a sus colaboradores, proveedores, clientes, e incluso la ecología.

### 7.3.1 Objetivos de la administración de una empresa

Los objetivos de una empresa son su razón de ser o el motivo por el que se fundó; en una economía de mercado, están ligados a los resultados financieros: utilidades, beneficios, reinversiones, etc., por lo que es básico establecerlos con cuidado; sin embargo, son producidos por la posición y reconocimiento de la empresa en el mercado, su innovación, su tecnología, su credibilidad y responsabilidad pública y social, su productividad, su competitividad, y el nivel de competencia técnico-laboral de su fuerza de trabajo de operaciones y dirección de la misma.

Los objetivos son perennes y cualitativos; en cierta forma son las guías o faros que orientan la acción. Periódicamente deben expresarse en términos cuantitativos, mediante metas que permitan saber el avance de los diferentes elementos que buscan las empresas: financiero, mercado, satisfacción de clientes, innovación, desarrollo de factor humano, etcétera.

Las empresas cumplen una misión en el mercado, en el sentido de que proporcionan bienes o servicios a un segmento; en la medida en que cumplen su misión, satisfacen las necesidades de los clientes, quienes adquieren sus productos o servicios y le proporcionan los recursos financieros que le generarán los beneficios económicos. Esta diferencia entre misión y objetivos quedará más clara cuando se analice la técnica de la planeación estratégica.

## 7.4 Clasificación de los elementos del PA, según diversos autores

La tabla 7.1 presenta diversas clasificaciones de las partes del PA que han hecho varios autores.

Desde el punto de vista del autor de este libro, el PA inicia con el correcto planteamiento de la organización, la conceptualización del panorama general, la distinción de los elementos más significativos de la situación en que se encuentra la empresa internamente y su desempeño en el entorno; esto es, ayuda a visualizar el concepto de negocio donde es posible generar una gran ventaja competitiva y obtener altos valores agregados a sus acciones e inversiones. Una vez conceptualizada la **visión**, se traduce ésta en un plan de acción en todas las áreas funcionales de la empresa. Ello implica la **planeación** y organización de la empresa, así como la integración del equipo humano para dirigir y controlar dentro de lo deseado. La tabla 7.2 presenta este modelo de proceso administrativo.

## 7.5 El PA y las habilidades administrativas en los diferentes niveles gerenciales

Independientemente del nivel jerárquico que ocupe el administrador en la organización, éste comprende el PA en su totalidad; sólo varía el grado de aplicación. Los niveles directivos son:

■ Tabla 7.1 Proceso administrativo. Comparativo de varios autores

Autor	Funciones administrativas				Total de funciones	Título de las obras
Enrique Fayol	Previsión	Organización	Mando y coordinación	Control	5	<i>Administración industrial y general</i>
Lyndall Urwick	Previsión y planeación	Organización	Dirección y coordinación	Control	6	<i>Los elementos de la administración</i>
Koontz y O'Donnell	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control	5	<i>Curso de administración moderna</i>
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control	4	<i>Principios de administración</i>
Agustín Reyes Ponce	Previsión y planeación	Organización e integración	Dirección	Control	6	<i>Administración de empresas</i>
Francisco J. Laris Casillas	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control	5	<i>Administración integral</i>
José Antonio Fernández A.	Planeación	Implementación		Control	3	<i>El proceso administrativo</i>

Fuente: Barajas Medina, Jorge. *Curso introductorio a la administración*. Trillas.

■ Tabla 7.2 Proceso administrativo según Sergio J. Hernández y Rodríguez

1	2	3	4	5
Visión y planeación	Organización	Integración	Dirección	Control

1. **Alta dirección (AD).** Tiene como tareas fundamentales el diseño de la organización, la planeación de su estrategia, la evaluación del desempeño total, la elaboración de soluciones integrales, la toma de decisiones y la fijación de políticas de acción.
2. **Mando medio (directivos de área funcional).** Se encarga de la planeación, control y análisis operativo en finanzas, ventas, producción y RH. “Traduce” la estrategia de la alta dirección a su área y operaciones, entre otras tareas.
3. **Niveles operativos.** Llevan a cabo la ejecución de operaciones y la generación de información conforme al sistema de control.

### 7.5.1 Aplicación del PA por la alta dirección (AD)

Es necesario distinguir dos momentos de las empresas:

- a) **Creación de la empresa.** El administrador general desarrolla el concepto de negocio y elabora proyectos de inversión con base en los recursos disponibles y los mercados que se pretenden cubrir, para que una vez elaborados se tomen las decisiones que permitan planear, organizar, integrar, dirigir y controlar una nueva empresa. Este momento se denomina diseño de la empresa teórica o ideal. El administrador o algunas ocasiones el dueño —cuando tiene formación— aplica todo el PA. Por desgracia, muchos empresarios se lanzan a invertir su patrimonio sin prever o planear el desarrollo de la empresa, lo cual pone en riesgo su capital y hace compleja la administración de las empresas en operación, si es que sobreviven.
- b) **Empresas en operación.** Son muy complejas, pues el modelo ideal que se planteó en el diseño finalmente se enfrenta con la realidad y se generan desviaciones que deben ser corregidas sobre la marcha. Alguien dijo que: “corregir el rumbo de una empresa es equivalente a cambiar una llanta en mal estado de un auto en pleno movimiento”.

La AD aplica más a la etapa de visión-planeación para conceptualizar y fijar las grandes metas, objetivos, caminos de acción en términos de políticas, programas, recursos a utilizar y evaluación de los resultados globales.

### 7.5.2 Mandos medios (gerencia media)

Los mandos medios se encargan de traducir los planes a sus áreas funcionales: finanzas, producción, comercialización y recursos humanos y, por lo tanto, utilizan la **planeación** para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan actuar dentro de las normas establecidas; también **organizan** sus áreas y las **dirigen** e **integran** a su personal conforme los lineamientos de la dirección y el área en cuestión.

### 7.5.3 Niveles operativos

El nivel operativo lleva a cabo los planes y los procedimientos conforme a los recursos presupuestados, en observación de las normas y políticas. Opera dentro de la organización (estructura de puestos y funciones) preestablecida por los niveles superiores. Genera información cotidiana por medio de reportes o captura de datos; en algunos casos, este nivel está facultado para tomar algunas decisiones dentro de cierta posición o criterio discrecional.

Aunque el PA es un concepto teórico que sirve a todos los niveles, en la realidad se aplica de diferente forma según las jerarquías o niveles gerenciales, y de manera concreta en cada área funcional.

## 7.6 Visión integral del PA

Más adelante se analiza cada elemento o componente del PA; sin embargo, con el fin de comprenderlo mejor, antes de ello se presenta una definición de sus partes principales.

### 7.6.1 Definición general de planeación

En forma general, planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta a la pregunta: **¿qué y cómo se va a hacer?**

### 7.6.2 Organización

Organización (estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.

Responde a las preguntas: **¿quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?**

*Nota:* No debe confundirse el concepto de organización como acción técnica directiva con el concepto de entidad social, ni con el concepto de orden como clasificación mnemotécnica.

### 7.6.3 Dirección

Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.

*Nota:* No confundir la dirección como acción administrativa con nivel jerárquico y estructura organizacional.

### 7.6.4 Control

Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización), y le sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etcétera.

El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.

El concepto de PA lo desarrolló por vez primera el francés Henri Fayol a principios del siglo xx; a partir de entonces lo han perfeccionado diversos tratadistas.

Las partes del PA son elementos interactuantes que están diseñados para administrar-dirigir una organización.

El término *empresa*, ya que es en ella donde el administrador aplica el PA.

El término *empresa*, según el maestro Guzmán Valdía, es una “unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común”.

La clasificación de los elementos del PA, según diversos autores.

El PA comprende una serie de pasos para sistematizar las operaciones de una empresa en forma efectiva.

El administrador, aunque conoce el PA en su totalidad, reconoce que su aplicación depende del nivel jerárquico o directivo en el que se encuentre:

1. Alta dirección. Creación de empresas y la operación de éstas al enfrentar el modelo ideal con la realidad y corregir sus desviaciones.
2. Mando medio (directivos de área funcional). Traducir los planes de la AD en las áreas funcionales.
3. Niveles operativos. Ejecución de operaciones dentro de la organización de acuerdo con lo preestablecido por los niveles superiores, así como la generación de información cotidiana por medio de reportes o captura de datos.

Los elementos del PA:

- Planeación. Proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta: ¿qué y cómo se va a hacer?
- Organización. Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas: ¿quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?
- Dirección. Llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño.
- Control. Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente en qué consiste el PA.
2. Menciona los elementos del PA, según el maestro Agustín Reyes Ponce.
3. Define el término empresa, de acuerdo con lo planteado por el maestro Guzmán Valdivia.
4. Explica cómo se aplica el PA en la AD.
5. Describe brevemente los elementos del PA.

## Bibliografía

**BARAJAS Medina, Jorge.** *Curso introductorio a la administración.* México, Trillas, 1986.

**FAYOL, Henri.** *Administración industrial y general.* México, Herrero Hnos., 1976.

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1974.

**HAMPTON, David R.** *Administración.* México, McGraw-Hill, 1989.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio.** *Introducción a la administración.* México, McGraw-Hill, 1994.

**JIMÉNEZ-Castro, Wilburg.** *Introducción al estudio de la teoría administrativa.* México, Fondo de Cultura Económica, 1970.

**KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz.** *Administración, una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**LARIS Casillas, Francisco.** *Administración integral.* México, Oasis, 1975.

**REYES Ponce, Agustín.** *Administración de empresas. Teoría y práctica, 1a. parte.* México, Limusa, 1976.

\_\_\_\_\_. *Administración de empresas. Teoría y práctica, 2a. parte.* México, Limusa, 1976.

**STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel.** *Administración.* México, Prentice Hall, 1996.

**SISK, Henry y Mario Sverdlik.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.

**THOMPSON, Strickland.** *Administración estratégica.* México, McGraw-Hill, 2000.



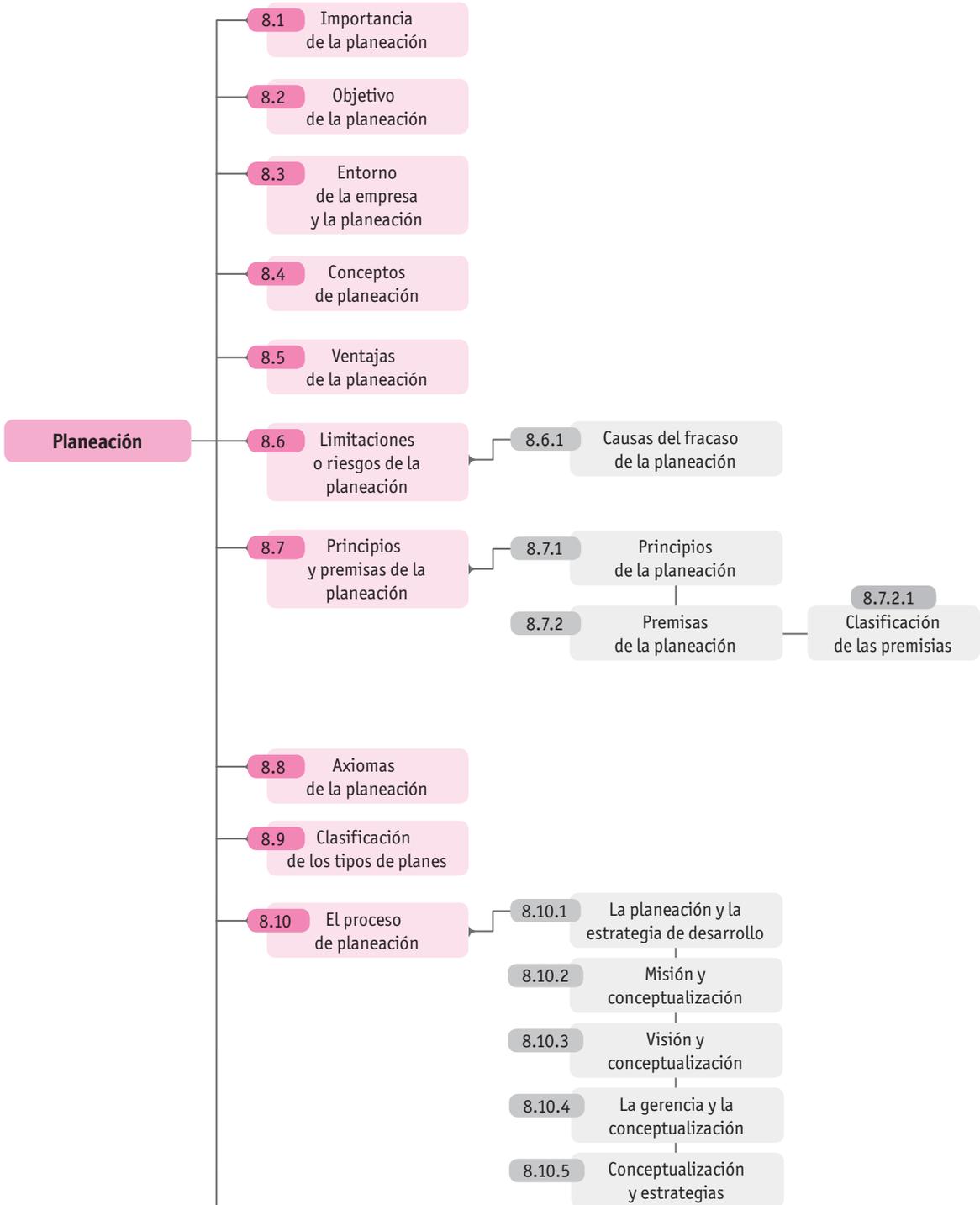
## Planeación

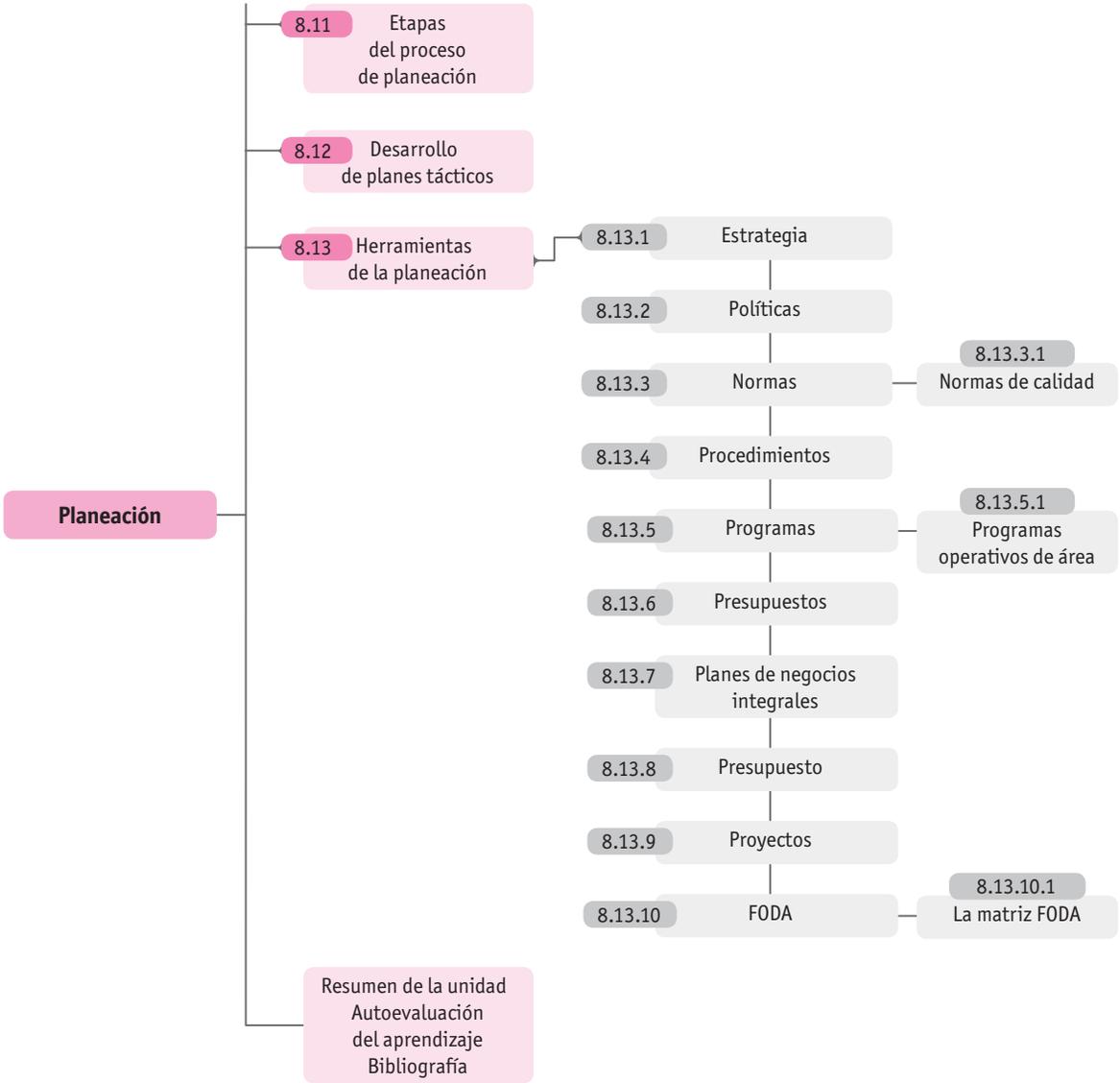
### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Evaluar los diversos conceptos de planeación de los autores más importantes para destacar los elementos fundamentales de esta fase del proceso administrativo.
- Expresar su propia definición de planeación con base al análisis de las definiciones propuestas por los autores más destacados de la materia.
- Explicar la función de los planes estratégicos, tácticos y operativos en el logro de los objetivos de la planeación.
- Deducir por qué los principios, axiomas y premisas de la planeación fundamentan y generan las acciones para la implementación y la mejora continua de la operación en las empresas.
- Explicar el proceso de planeación, identificando y fundamentando cada una de sus etapas como acciones clave para establecer las otras fases del proceso administrativo.
- Aplicar las etapas del proceso de planeación en el diseño de creación de una empresa.
- Ubicar la planeación y su función dentro del proceso administrativo (PA).
- Distinguir la importancia, interrelación y trascendencia de la planeación con el PA.
- Definir planeación.

- Enumerar algunos principios de la planeación.
- Reconocer algunas ventajas y desventajas de la planeación.
- Conocer los diferentes tipos de planes.
- Enumerar los componentes técnicos de un plan.





## 8.1 Importancia de la planeación

- Por favor, ¿podrías decirme qué camino debería tomar? —preguntó Alicia.
- Eso depende en gran parte de saber a dónde quieres ir —respondió el gato.
  - No me importa mucho a dónde iré —respondió Alicia.
  - Entonces, no importa qué camino tomes —concluyó el gato.

Carroll, Lewis. *Alicia en el país de las maravillas*

La **planeación es la proyección impresa de las acciones** de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y de la estrategia general, como se analizará más adelante en esta unidad.

## 8.2 Objetivo de la planeación

El **objetivo de la planeación** de una empresa es fincar el desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores. La planeación estructural debe permitir que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa con las funciones que generan mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio.

Dirigir una empresa sin planeación equivale a conducir un avión sin controles que permitan saber altitud, presión, velocidad de crucero y comportamiento de los motores, lo que complicaría llegar correcta y oportunamente a destino. Sin embargo, muchas empresas pequeñas y algunas medianas no se deciden a invertir tiempo y dinero en la planeación, sino que se dejan llevar por la inercia de las fuerzas externas y su conocimiento empírico de la operación y comercialización, sin tomar en cuenta que la función de la planeación es reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio, y que el costo de la planeación se convierte en inversión y utilidades en el corto o mediano plazo.

Una vez establecida, la planeación genera el compromiso de los miembros para conducirse por el sendero marcado por ella, lo cual le da unidad de dirección a toda la organización. La planeación consume una parte de los recursos, pero también permite asignar éstos a los factores generadores de mayor valor agregado; esto es, dirigirlos a donde son más rentables y se puede incrementar, por conducto de la operación, el valor de la empresa, sus utilidades, etcétera.

La planeación estructurada, la definición de acciones y la designación de recursos contribuyen a que la empresa se acerque a donde quiere llegar. Las premisas de planeación y sus herramientas generan los cálculos económicos financieros con los que se comprometen recursos con proveedores, acreedores y otras partes interesadas. La planeación, desde un punto de vista estratégico, define los objetivos de acción, establece las grandes políticas, los planes específicos de las áreas y los indicadores de desempeño denominados estándares, que permitirán comparar, mediante controles, los resultados esperados. Los estándares son fijos, mientras que los resultados suelen variar, pero sin ellos no es posible medir ni controlar el desempeño

de la empresa. Si bien el control constituye la última fase del proceso administrativo (PA), los estándares de desempeño deben quedar establecidos desde la planeación.

Los planes de la empresa permiten realizar convenios con proveedores y clientes, e incluso son la base para las políticas salariales y para inversiones en equipos, instalaciones, maquinaria, etc.; de ahí que un error de planeación puede ocasionar problemas financieros y hasta el cierre de la empresa. Es así que para algunos autores la planeación es irreversible; de ahí la importancia de hacerla con las bases y premisas correctas. Los planes de las áreas funcionales deben ser adaptativos de las grandes líneas rectoras de la planeación estratégica (PE) y contar con elementos que permitan enfrentar contingencias no deseadas (plan B).

### 8.3 Entorno de la empresa y la planeación

Como la empresa opera en un medio ambiente cambiante que afecta a la organización, la alta gerencia debe tener conocimiento pleno de él y estar informada, de tal forma que sus planes se acerquen lo más posible a la realidad. El gerente también debe dominar los planes internos de operación de la empresa para lograr la eficiencia y la competitividad interior.

No es posible adivinar el futuro, pero sí calcularlo. Esto se logra mediante un análisis cuidadoso del pasado, el cual se relaciona con los probables escenarios futuros en el medio ambiente económico-financiero en que opera la empresa; así es posible identificar nuevas oportunidades de acción y los riesgos que éstas implican. Esta creación de estrategias fundamentadas en premisas sólidas, con escenarios a manera de alternativas, ayuda a tomar decisiones sobre las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar su mejor desempeño y desarrollo.

Las empresas operan en un contexto de alta movilidad en lo económico y en lo tecnológico, así como en las preferencias y necesidades de consumo, por lo que la planeación debe hacer el esfuerzo de anticiparse a los hechos. Esperar resultados positivos sin planear el futuro es equivalente a esperar “sacarse la lotería sin comprar el boleto”; pese a ello, muchas pequeñas y medianas empresas tan sólo se limitan a esperar resultados similares a los de años anteriores, y cuando se presenta la crisis culpan al destino por su fracaso, no a la ausencia de planeación. Lo ideal es proyectar el futuro deseado de la empresa, y que ese futuro se comporte tal y como se calculó.

La planeación responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Cuánto y cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

El tamaño, los recursos y los giros de la empresa son determinantes para establecer las herramientas de planeación. Es obvio que las micro y pequeñas empresas están más limitadas económicamente para el uso de ciertas herramientas de planeación; sin embargo, el administrador o gerente debe saber cuáles son las más acordes a las necesidades y recursos.

## 8.4 Conceptos de planeación

Diversos autores han intentado definir qué es la planeación tomando en cuenta todos los elementos anteriores. La mayoría de ellos tienen un concepto y una definición muy claros; vale la pena analizar varias definiciones y elegir una de ellas o generar una síntesis propia, por lo que a continuación se presentan algunas.

“Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos a corto y largo plazos; definir métodos de realización.”

David R. Hampton

“Planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o *staff* directivo de una organización, prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Goldstein

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Se debe preguntar: ¿qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos?”

George R. Terry

“La planeación es la selección de objetivos o metas por alcanzar, definiendo las acciones necesarias para lograrlas, tomando decisiones por anticipado, eligiendo los cursos futuros de acción.”

Harold Koontz

“Planeación es fijar cursos de acción, estableciendo principios que los orienten. Fijar la secuencia de operaciones para realizarlos, determinar los tiempos y números necesarios para la realización.”

Agustín Reyes Ponce

“La planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas.”

Ackoff

No es necesario memorizar todas estas definiciones. Sin embargo, sí conviene analizarlas y elegir la que más se comprenda, porque así se elaborarán los planes que requiere la empresa.

## 8.5 Ventajas de la planeación

La planeación permite:

- La renovación de la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que le hacen tener una visión limitada.

- Que las personas generen un espíritu de esperanza de cambio positivo; genera motivación individual y colectiva.
- Abrir nuevos canales y evaluarlos, lo que es un ejercicio mental fundamental tanto para la organización como para sus miembros.
- La certificación por los diversos organismos internacionales da certeza a las partes interesadas para generar planes en la cadena productiva.
- Utilizar mejor los recursos de la empresa; a pesar de que consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.
- Aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazos y, por lo tanto, anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.
- Replantear la acción con base en los objetivos de existencia de la empresa.
- Que el cuerpo directivo y de gerencia revisen las prioridades para la utilización de los recursos y para orientar la acción y la ejecución.
- Traducir las estrategias en planes de acción concretos.
- Una mejor organización.
- Fomentar la integración de los recursos humanos.
- Ayudar a la dirección de la empresa.
- Reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio.

## 8.6 Limitaciones o riesgos de la planeación

Los planes implican inversión y, dado que se fundamentan en el entorno, involucran algunos elementos altamente cambiantes; esto propicia un cierto margen de equivocaciones en las premisas (más adelante se profundiza en este tema). Para prevenir riesgos, algunas empresas establecen planes de contingencia alternos a la planeación general; es decir, el plan rector o general es el plan A, pero en caso de que se presente un problema se actúa conforme a lineamientos del plan B o C.

### 8.6.1 Causas del fracaso de la planeación

Los planes fracasan por:

- No fundamentarse en una investigación objetiva.
- No ser congruentes con la misión de la empresa.
- No tener claros sus objetivos.
- Estar mal determinados en el tiempo y alcance del mismo.
- Fundamentarse en premisas incorrectas.
- Falta de planeación en caso de contingencias.
- Falta de unificación de una visión homogénea de las áreas funcionales.
- Deficiencias de comunicación en los equipos de trabajo.
- Complejidad de estructuración y difícil interpretación tanto para los usuarios como los operadores.

## 8.7 Principios y premisas de la planeación

### 8.7.1 Principios de la planeación

Los principios son guías universales de una ciencia, arte o técnica que fundamentan y recomiendan acciones que por lo regular dan resultados homogéneos. Se basan en la experiencia humana y en la investigación. Es indispensable tomarlos en cuenta al realizar la planeación.

**Principio de planeación.** Para alcanzar en forma efectiva un objetivo o meta debe realizarse un plan adecuado, además de medir y reflexionar sobre los efectos deseados antes de la acción y la utilización de los recursos de la empresa, en tiempo, dinero, factor humano, materiales, etcétera.

**Principios de los hechos.** Para alcanzar un plan es necesario recabar datos, asociarlos y generar la información para fundamentar los cálculos cuantitativos que permitan generar las premisas y los estándares de actuación deseados.

**Principio de homogeneidad o estandarización.** Los planes de una empresa deben formularse tomando en cuenta las bases cuantitativas, informativas y normativas que determinen la forma de cada uno de ellos y que permitan su consolidación, así como construir la planeación general.

**Principio de prioridad de los factores externos sobre los internos.** La economía y la estrategia de la empresa para actuar en el contexto en el que opera son determinantes en sus planes internos, aunque la eficiencia interna también determina el nivel de competitividad.

**Principio de alineamiento.** Todos los planes generales específicos y por áreas deben estar alineados a la estrategia general de la empresa y operar bajo las mismas premisas; asimismo, los equipos de trabajo deben comprender que la visión del negocio es destino compartido.

**Principio de primacía y transitividad.** La planeación determina la estructura organizacional, las bases de la dirección y los estándares de control contra los que se miden los resultados; de ahí la razón de que este principio señale que los fundamentos conceptuales de la planeación “transitan” en todos los elementos del proceso administrativo.

### 8.7.2 Premisas de la planeación

Las **premisas son suposiciones fundamentadas en información y conocimiento** que permiten hacer predicciones y cálculos sobre los escenarios de los planes estratégicos de las diferentes áreas (finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos) y, por ende, del plan general o rector. Las premisas no son planes, son el fundamento de los cálculos; por ejemplo, sobre qué base económica se calculó un plan financiero, tipo de cambio, PIB estimado para el futuro, crecimiento del sector, etc. Sin premisas el plan se construiría relativamente “sobre la arena”; de ahí que son el fundamento de la planeación.

#### 8.7.2.1 Clasificación de las premisas

Las premisas se clasifican en **externas** e **internas**.

Las **premisas externas** se refieren al contexto económico, financiero, tecnológico, crecimiento histórico del mercado y participación de la empresa en él. En el orden económico-

financiero es necesario hacer estimaciones con base en los datos históricos y proyecciones, el comportamiento futuro del tipo de cambio monetario, los rendimientos y tasas bancarias, el crecimiento estimado (PIB), la inflación, y el crecimiento regional de los diferentes mercados en que opera y para los que produce la empresa.

El mundo actual se caracteriza por la alta turbulencia económico-financiera, lo que dificulta el establecimiento certero de las premisas externas; sin embargo, es algo que se requiere establecer para la planeación, por lo que es recomendable trabajar con base en escenarios óptimos, medios y pesimistas. Los **escenarios son planes alternativos que representan las posibles situaciones de la economía y del mercado; permiten tomar decisiones y establecer la estrategia más acorde al desarrollo de la empresa.**

#### 8.7.2.1.1 Premisas internas

Las **premisas internas** están relacionadas con los planes estratégicos de la empresa y lo que desea ser en el futuro; su crecimiento; sus inversiones; la tasa interna de retorno (TIR) estimada; los costos; los precios de venta; el volumen de operaciones; la tecnología que utilizará y los rendimientos del equipo; la productividad del factor humano, de las máquinas y demás equipos, de los materiales, etcétera.

La diferencia entre lo que se estima y lo real en ocasiones genera graves problemas financieros y de mercado; de ahí que un error pequeño al establecer las premisas genere graves consecuencias. Por supuesto, existe la posibilidad de reexpresar los cálculos en relación con el comportamiento de la economía externa y otros factores internos; sin embargo, una vez tomadas las decisiones, no es tan fácil corregir muchos contratos con clientes-usuarios, pues ellos también fincaron sus negocios con base en los precios convenidos.

#### 8.7.2.1.2 Las premisas como estándares

Como ya se mencionó, las premisas representan el papel de estándares fijos, pues son indicadores contra los que se va a medir el desempeño. Sin estos elementos no es posible establecer sistemas de control, como se verá en la unidad correspondiente.

## 8.8 Axiomas de la planeación

A continuación se presenta una lista de axiomas que conviene analizar y reflexionar:

- Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, cuando éstos son teóricos o no tienen experiencia.
- El personal operativo es una fuente de creatividad.
- El involucramiento del personal en la planificación es motivador.
- Todo nuevo plan genera resistencia y temor, y en ocasiones atenta contra “intereses” creados.
- No siempre es posible democratizar todos los planes.
- Los planes de corto plazo deben estar soportados y fundamentados en la estrategia del negocio.

- Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere capacitación, sensibilización y transición.
- Una vez establecidos los planes, son irreversibles. Porque, como dice el refrán, “El jinete no puede cambiar de caballo a mitad del río.”
- Entre más estructurado está un plan, más irreversible, y poco práctico para responder rápida y furiosamente a la competencia.

## 8.9 Clasificación de los tipos de planes

La planeación utiliza los diversos tipos de planes como herramientas para generar un patrón de operación. Estos planes se clasifican como sigue:

- 1o. En **relación con la estrategia** general, sus tácticas y operaciones.
- 2o. Como **planes de contingencia** para actuar en una situación de urgencia, no deseada, pero sí calculada desde la planeación estratégica, lo que se conoce coloquialmente como “plan B”.
- 3o. Como **planes únicos**, como los programas, proyectos y presupuestos anuales.
- 4o. Como **planes continuos** que involucran políticas, normas y reglas, procedimientos y/o operaciones, y estándares de calidad.
- 5o. Como **planes de las áreas básicas**: de producción, ventas o mercadotecnia, finanzas y recursos humanos (véase figura 8.1).

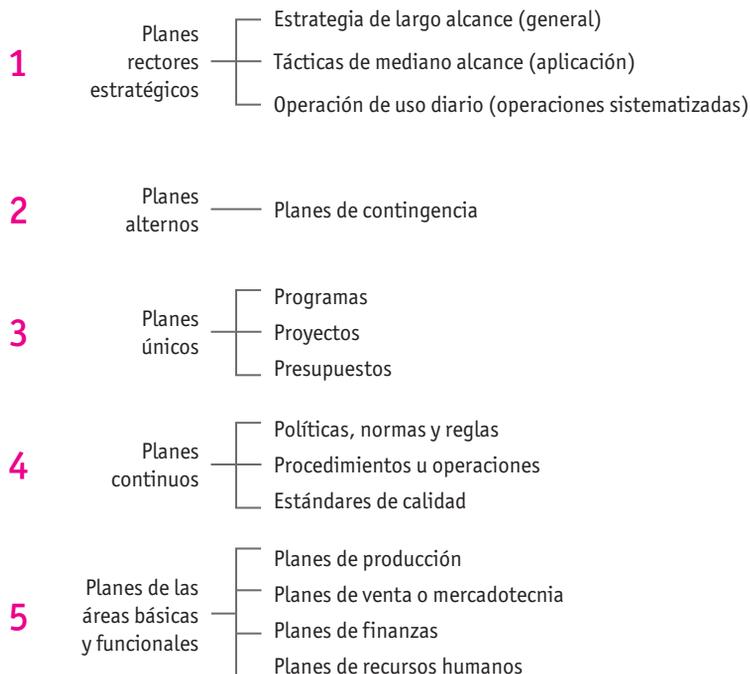


Figura 8.1 Clasificación de los planes.

## 8.10 El proceso de planeación

La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia de desarrollo de la empresa en el mismo para generar las grandes políticas por seguir a largo plazo. Más adelante, una vez establecida la gran línea rectora estratégica, se elaboran los planes tácticos de las áreas funcionales o básicas y, en caso de que la estrategia y la táctica requieran de cambios en los procesos de trabajo, se modifican los planes operativos.

### 8.10.1 La planeación y la estrategia de desarrollo

Como ya se mencionó, las empresas hacen un esfuerzo periódico de planeación según su tamaño; para ello toman en cuenta información relevante del entorno, así como la competitividad que tienen en el ambiente en que operan, el lugar que ocupan en el mercado, el lugar que pretenden ocupar y las oportunidades que hay en el medio para avanzar, considerando los riesgos y las amenazas latentes al momento del análisis y formulación del plan; con ello establecen un **plan general estratégico rector** que comprende los objetivos y las políticas de acción de la empresa, la **visión de desarrollo estratégico**, los valores y la cultura laboral.

El proceso estratégico implica generar, o revisar en su caso, el concepto de negocio que se desea, lo que también se conoce como visión, en tanto que representa el lugar al que la empresa desea llegar.

El término conceptualización deriva de la palabra **concepto**, que significa **idea, imagen o visión mental** que concibe o forma el entendimiento. **La conceptualización de la empresa es:**



“El elemento teórico-esencial que define a la empresa o institución en términos de **lo que es y qué desea ser**, para qué existe, qué proporciona a sus usuarios o clientes para tener éxito y qué la impulsa hacia su efectividad.”

La conceptualización es la abstracción de la empresa y su visión de la misma en la mente del director general y de su *staff* directivo. Con ella se pueden derivar y percibir posibilidades de desarrollo, de negocios, o riesgos latentes. La conceptualización corresponde más a un arte que a una técnica fría. El arte es creativo y, por lo mismo, la mente del directivo actúa creativamente, más que regida por técnicas y procedimientos continuos poco flexibles.

Se ha dicho de algunos individuos que han desarrollado tan agudamente el concepto de negocios que “donde ponen el ojo, ponen la bala”, por decir, “saben el negocio del negocio”. Si están en una reunión de negocios son capaces de abstraer lo importante y trascendente para el negocio propio y discriminar todo aquello de poca importancia para el mismo. La conceptualización es producto de la concentración en el punto fino del negocio, conocido como *core business*.

## 8.10.2 Misión y conceptualización

Al momento de autodefinirse o autoconceptualizarse, algunas organizaciones revisan la **misión** de la empresa, es decir, el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de la empresa:

- ¿Cuál es el tipo de negocio? ¿Quién es su competidor y qué fuerzas tiene?
- ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
- ¿Qué se les proporciona?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre productos que ofrece la competencia?
- ¿Cómo se distingue la empresa y por qué es única?
- ¿Quiénes son los *stake holders* y en qué parte de la cadena de valor está el negocio?

## 8.10.3 Visión y conceptualización

Una vez conocida la misión conforme a la conceptualización de la empresa, se facilita la **visión** de lo que la empresa desea ser. Se define a la visión como:



### Visión

Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Definir la visión es primordial, pues representa un elemento fundamental para generar el plan estratégico rector. Dicho en términos metafóricos, la visión es el ADN de los planes y la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios.

## 8.10.4 La gerencia y la conceptualización

La empresa siempre ha actuado en un entorno cambiante y, pese a ello, ha debido organizarse con supuestos vigentes y válidos en un momento dado del pasado para aumentar su eficiencia; parte de esta organización consiste en el establecimiento de reglas fijas en lo referente a procesos, planes, políticas, etc. Pese a ello, la alta dirección sabe del riesgo continuo de cambios en los supuestos económicos, financieros, de mercado y tecnológicos por la dinámica económico-social en que se vive, lo que en ocasiones hace poco apropiada la fundamentación y las bases con que se desarrollaron los planes de la empresa. La gerencia que elabora una estrategia sabe que si cambian los supuestos económicos en un plan, los ajustes pueden y deben hacerse con oportunidad, lo que no es posible sin planeación.

Por lo regular, los planes estratégicos cubren periodos de cinco años; sin embargo, debido a la dinámica económica que se vive actualmente, las pequeñas y medianas empresas trabajan con planes estratégicos de horizontes de tres años, que se acoplan de la siguiente forma: un semestre antes que termine el plan estratégico inicia el proceso para formular el nuevo, de tal forma que la transición de un plan a otro no afecte el desempeño de la empresa. Se llama **horizonte** al tiempo (duración) de un plan estratégico. Por ejemplo, algunas empresas hacen planes a cinco años o más, y otras a tres o menos; a ese tiempo se le denomina horizonte del plan.

### 8.10.5 Conceptualización y estrategias

La conceptualización puede definirse de la siguiente manera:



#### Conceptualización

La **conceptualización del negocio es tan importante como la gerencia y su administración**. Metafóricamente, la conceptualización y la estrategia son cabeza y cuerpo, respectivamente.

Para seguir una metodología, primero se conceptualiza la empresa y su papel en el contexto; después se desarrollan las estrategias de actuación. En otras palabras: *saber qué es la empresa y qué está pasando* se refiere a la conceptualización, a la autodefinition y comprensión de la misma *en tiempo y lugar* en términos de mercado, usuarios de sus servicios, inversiones, etc. Mientras que **estrategia corresponde a la forma de reaccionar oportunamente ante las circunstancias cambiantes del ambiente, a través de tácticas y operaciones**.

De ahí que se puede definir la **estrategia** como:



#### Estrategia

Concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes y/o pronosticadas de los próximos años; ayuda a **fundamentar** las decisiones claves de la empresa, así como los cambios estructurales o de **procesos tácticos** y de **operaciones**.

## 8.11 Etapas del proceso de planeación

De acuerdo con lo visto anteriormente, la primera etapa de la planeación es la parte estratégica y el desarrollo de las políticas unificadoras de la acción de los planes tácticos y operativos de cada área. A continuación se menciona el proceso de planeación por etapas.

- **1a. etapa.** Conceptualización y desarrollo de estrategias.
- **2a. etapa.** Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- **3a. etapa.** Establecimiento de premisas.
- **4a. etapa.** Definición de políticas generales para planes específicos por área.
- **5a. etapa.** Planes tácticos específicos de área.
- **6a. etapa.** Planes operativos de área.

## 8.12 Desarrollo de planes tácticos

La estrategia permite fundamentar, por medio de políticas, las decisiones tácticas estructurales en las áreas de finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos (RH), para reorganizar la empresa y actualizar sistemas operativos que respondan a las necesidades por atender. Cada área funcional tiene diversos tipos de planes, por lo que el detalle de cada uno corresponde a técnicas específicas de producción, finanzas, mercadotecnia y RH. Por ejemplo, simplemente en el área de finanzas se requieren estudios de *cash flow* (flujo de caja), de punto de equilibrio, de costos y, obviamente, de presupuestos.

Todos los niveles gerenciales realizan planeación de sus áreas según el plan estratégico de la empresa; también desarrollan tácticas para transitar de un nivel de operación a otro.

En los planes se debe plasmar:

- La definición de las metas.
- Los tiempos para alcanzar las metas.
- Los recursos involucrados.
- El formato o modelo homogéneo para formularlos y generar la alineación de los elementos de la planeación.
- La determinación de quiénes son las autoridades responsables de su aprobación y su difusión.

## 8.13 Herramientas de la planeación

Las herramientas de la planeación gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa. A continuación se definen los elementos y tipos de planes a manera de herramientas.

### 8.13.1 Estrategia

El plan central es el estratégico. Hay autores que consideran que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.

La palabra **estrategia** es un término que tiene su origen en el lenguaje militar. En tiempos de guerra se requiere calcular todas las acciones y al mismo tiempo el despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

### 8.13.2 Políticas

Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se definen como: **“guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas**

por la alta dirección”. Tienen como finalidad unificar los criterios para el desarrollo de otros instrumentos de planeación derivados del marco rector, y orientar las decisiones de los mandos medios gerenciales hacia los objetivos estratégicos. En otras palabras, las políticas son los puntos más finos en los cuales hay que concentrarse al llevar a cabo la acción directiva gerencial.

En el caso de las empresas que operan en territorios amplios, las políticas desempeñan un papel fundamental para interpretar la estrategia, pues los gerentes regionales no están en contacto directo con la gerencia central, y sus únicas herramientas son el plan estratégico, las políticas y los marcos normativos de las áreas funcionales expresados en documentos y manuales.

*Principio general sobre políticas:*

- Las buenas políticas deben ser amplias y no requerir de interpretaciones complejas.
- Las políticas son fundamentales para la correcta gerencia de la empresa.<sup>1</sup>
- Las políticas son guías gerenciales, son planes rígidos administrativos.

*Políticas de mercadotecnia:*

- Vender variedad de tipos, tamaños y calidades de productos.
- Distribuirlos en sólo determinada área del segmento en el que opera la empresa.
- Mantener una política de precios, comisiones y gastos por la operación comercial, sujetos a un presupuesto.
- Hacer publicidad exclusivamente en medios masivos, sin contenidos tendenciosos, engañosos o que atenten contra la moralidad de los clientes.

*Políticas de producción:*

- Las plantas de la empresa deben ubicarse en poblaciones medianas o pequeñas que cuenten con instituciones de nivel superior que impartan carreras técnicas relacionadas con la tecnología de la planta.
- Automatizar los procesos productivos mediante el diseño de flujos de producción para que no se generen cuellos de botella en las plantas y la producción esté calculada en relación con el consumo, de tal forma que los almacenes de materia prima y producto terminado tengan inventarios mínimos, sólo para urgencias.
- Sólo deben aceptarse órdenes de producción que se justifiquen económica y rentablemente; los distribuidores fijos de la empresa tienen preferencia.

*Políticas de finanzas y compras:*

- Sólo aceptar proveedores que tengan la capacidad productiva para surtir a la planta oportunamente, sin riesgo de desabasto, y que cuenten con un capital de trabajo para soportar las políticas de pago de la empresa.
- Sólo debe contratarse a tres proveedores por producto que requiera la empresa, y todos deben surtir los insumos con características cien por ciento homogéneas, para ofrecer a los clientes productos de la misma calidad.

---

<sup>1</sup> Terry, George R. *Principios de administración*. CECSA.

- Todo pedido requiere de 50% de anticipo, especificaciones claras de requisitos de producción, y sólo se debe entregar la mercancía del pedido previo pago del 100 por ciento.
- Todos los proveedores de la planta requieren estar certificados con las normas ecológicas y de responsabilidad social nacionales o internacionales, según sea el caso.

*Políticas de factor humano:*

- Todos los puestos directivos requieren ser ocupados por profesionales del área, egresados de universidades y tecnológicos de reconocido prestigio.
- No debe generarse ninguna norma de reclutamiento de personal discriminatoria en razón de raza, religión, orientación sexual, estado civil, etcétera.

### 8.13.3 Normas

La definición más precisa de las normas es:



#### Normas

Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto.

Mientras que las políticas son de carácter cualitativo, las normas son específicas, cuantitativas e inflexibles, de ahí que estén más orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.

Para entender las diferencias entre normas y políticas se presentan los siguientes ejemplos: la fabricación de una vacuna está regida por normas internacionales y de calidad de la empresa, no está sujeta a la interpretación de una política administrativa en una empresa; otro ejemplo se encuentra en la interpretación de los estados financieros que actualmente están sujetos a normas rígidas y obligatorias, con fines fiscales y bursátiles. En el área de RH de las empresas operan más las políticas; por ejemplo, se requiere que el personal para un puesto determinado tenga una edad entre 25 y 35 años.

#### 8.13.3.1 Normas de calidad

En materia de calidad, las normas son “el conjunto de requisitos que deben tener los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes externos o internos para satisfacer sus necesidades”. No deben haber variaciones porque el cliente se quejaría de que no existe calidad homogénea.

Existe un marco legal obligatorio de normas que deben cumplir las empresas para poder operar o comercializar sus productos. Este marco legal se conoce como Normas Oficiales, que en el caso de México se denominan NOM. Cada país tiene sus propias regulaciones para cada una de las ramas de la actividad económica. También existen normas internacionales conocidas

como ISO (International Standard Organization), que regulan diversas actividades y funciones empresariales.

### 8.13.4 Procedimientos

Los procedimientos pueden definirse así:



#### Procedimientos

Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y función.

Todas las áreas funcionales de la empresa requieren de procedimientos para operar sus actividades. En el área contable financiera existen los procedimientos de registros de las operaciones, que por lo regular están organizados y especificados en manuales publicados por la empresa. De igual manera, todas las áreas básicas de la empresa cuentan con sus propios procedimientos.

En el área de mercadotecnia y ventas, los procedimientos para atender a un cliente, levantar pedidos, cotizarlos, etc., están definidos y, en muchos casos, expresados en los manuales de operación. Obviamente, en el área de producción son precisos los procesos y están sujetos a normatividad de calidad, costos de producción, presupuestos, tiempos de entrega, etcétera.

Por último, el área de personal cuenta también con procedimientos de selección, contratación, pago de nómina y prestaciones.

La siguiente es una serie de reglas que debe seguirse para regular los procedimientos (sobre todo en razón de que algunos de ellos pueden transitar y operarse en varias áreas de la empresa). Los procedimientos deben:

- Expresarse gráficamente, acompañados por pequeñas descripciones de la operación, el tiempo y las normas por seguir, en términos de calidad, costo y tiempo.
- Actualizarse periódicamente en razón de la estructura departamental administrativa y la forma en que la tecnología haya afectado las operaciones.
- Evitar la duplicidad de operaciones y realizarse dentro de los estándares de productividad que determine la empresa, cuidando los costos de operación.

### 8.13.5 Programas

Los programas, como herramienta de planeación, se dividen en dos grandes ramas: para fines de informática y para fines de operación administrativa de una empresa, ambas muy importantes para la gestión de los negocios actualmente.

Los programas en informática son sistemas operativos que permiten el procesamiento de la información dentro de parámetros establecidos por algoritmos<sup>2</sup> para una función determinada. Gracias a la programación informática, todas las áreas de las empresas cuentan con *software* especializado para atender la venta de sus productos, administrar inventarios, contabilizar las operaciones, sistematizar y automatizar compras, y registrar sus operaciones con proveedores. Los sistemas de códigos de barras, junto con otras herramientas, en ocasiones se utilizan para establecer redes de intranet que permiten que todas las funciones administrativas se realicen mediante el mismo programa, inclusive es posible compartir algunos elementos del sistema con los proveedores y los clientes.

Los programas administrativos permiten la operación de la empresa; emergen de los planes estratégicos y sus objetivos de largo plazo, y contemplan políticas, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos a emplear.

Así, la programación administrativa se define como:



### Programación administrativa

Planes cronológicos derivados de la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos concretos, con fechas preestablecidas para el inicio, etapas de desarrollo y terminación; por lo tanto, son únicos.

Cada vez que la empresa requiere establecer un programa, lo elabora específicamente “a la medida”, con una definición clara de los objetivos, las responsabilidades gerenciales de quienes los aplicarán, las fechas y los recursos económicos, humanos y técnicos requeridos, así como las fechas de inicio y terminación.

Los programas gerenciales que impliquen grandes cambios de los paradigmas administrativos de la empresa deben seguir los siguientes lineamientos:

- Contar tanto con la aprobación de la alta dirección como del área financiera, así como de las áreas que intervienen en él.
- Lanzarse en el momento oportuno, cuando existan condiciones político-administrativas en la empresa que faciliten su aceptación por parte de los involucrados. Por ejemplo, los programas de reorganización de la empresa o de ciertas áreas serán mejor aceptados al inicio de una nueva administración.

<sup>2</sup> En matemáticas, ciencias de la computación y disciplinas relacionadas, un **algoritmo** (del latín, *dixit algorithmus*, y éste a su vez del matemático persa Al Juarismi) es un conjunto preescrito de instrucciones o reglas bien definidas, ordenadas y finitas que permite realizar una actividad mediante pasos sucesivos que no generen dudas a quien deba realizar dicha actividad. Dado un estado inicial y una entrada, siguiendo los pasos sucesivos se llega a un estado final y se obtiene una solución. Los algoritmos son el objeto de estudio de la **algoritmia**. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Algoritmo>

- Al ponerse en acción, debe contar con el apoyo pleno y evidente de la alta gerencia general para lograr su éxito, y por lo tanto, debe ser presentado formalmente por la misma a todas las áreas involucradas, directa o indirectamente.

### 8.13.5.1 Programas operativos de área

Regularmente las empresas establecen programas anuales para consolidar su funcionamiento en cada una de las áreas. En producción son comunes los programas de mantenimiento; en capacitación, los que cubren las necesidades del personal; en mercadotecnia, los relacionados con publicidad o promoción de productos nuevos, u ofertas anuales de productos, y en finanzas existen varias herramientas de programación, como son presupuestos, flujo de efectivo (*cash flow*), planes de negocios, entre otros.

### 8.13.6 Presupuestos

**Presupuestos** se definen como:



#### Presupuestos

Conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), regularmente de un año.

Además de los presupuestos, las empresas establecen programas de flujo de efectivo denominados *cash flow* para conocer y determinar necesidades financieras en la operación, o bien, determinar los excedentes, fijando normas para su inversión o resguardo. Son fundamentales para la planeación y el desarrollo de proyectos y nuevos negocios.

### 8.13.7 Planes de negocios integrales

Para poner en marcha el proyecto de desarrollo de una micro, pequeña y mediana empresa se requiere integrar en un solo documento económico-financiero toda la información necesaria para valorarla y administrarla, además de establecer el plan estratégico, junto con los parámetros generales de inversión y rendimiento para ponerlo en marcha. Este documento se elabora después de los estudios de factibilidad que determinan la viabilidad del negocio, o con el empleo de la técnica de proyectos que se verá más adelante.

Un buen plan de negocios establece un mapa de rutas que presenta alternativas a las decisiones que requiere tomar el empresario para no caer en callejones sin salida; su fin es simplificar y presentar, en forma general, el funcionamiento de la empresa dentro del contexto económico-social en que operará. Así, la principal ventaja de un plan de negocios es facilitar la interpretación de las distintas circunstancias que se presentan al administrar y gerenciar la empresa.

El plan de negocios incluye:

- Definición del negocio.
- Análisis estratégico.
- Descripción de procesos de producción de bienes y/o servicios, sus costos de operación y establecimiento del precio de venta.
- Análisis de mercado.
- Análisis de canales de distribución.
- Análisis económico-financiero:
  - Monto de la inversión.
  - Análisis de rentabilidad.
  - Proyección de ventas.
  - Punto de equilibrio.
  - Presupuestos.
  - Flujo de fondos.
  - Estados financieros proyectados.

### 8.13.8 Presupuesto

La definición más general de **presupuesto** es:



#### Presupuesto

Cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general en forma anual.

Se calcula con base en las metas y objetivos a alcanzar conforme al plan rector y a las necesidades de cada área para su operación anual, aunque puede abarcar periodos mayores; hay instrumentos financieros que permiten calcular el *cash flow* y los estados de origen y aplicación de recursos. El presupuesto debe estar perfectamente conectado con el plan de desarrollo para que atienda las necesidades económicas de las áreas en el momento en que se requiere; también está acompañado de políticas del área financiera, como ya se mencionó.

### 8.13.9 Proyectos

Los **proyectos** son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. Las empresas y demás organizaciones públicas continuamente hacen proyectos de inversión para nuevos negocios, ampliaciones, reestructuraciones, modernización o unidades nuevas de negocios; la gerencia debe desarrollarlos con equipos de expertos internos de las diferentes áreas involucradas, para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de programas de operación económico-financiera: presupuestos, flujo de efectivo, planes de negocios, etcétera.

La palabra proyecto viene del latín *proiectus* (representación en perspectiva) y se define como:



### Proyecto

Disposición para la ejecución de un aspecto importante que implica anotar y extender todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro.

Proyecto, según el Project Management Institute, es:



### Proyecto

Actividad temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o un nuevo negocio.

Los proyectos son tan importantes hoy en día porque la vida de los negocios y de los productos es cada vez más corta. Sin embargo, gracias a la técnica de proyectos, la experiencia permite que la curva de aprendizaje (tiempo que tardan las personas en aprender un nuevo proceso) tenga menor duración.

## 8.13.10 FODA

Una de las herramientas fundamentales para la planeación estratégica es el análisis FODA, que utiliza la matriz SWOT: **Strengths** (fuerzas), **Weaknesses** (debilidades), **Opportunities** (oportunidades), **Threats** (amenazas). En español, FODA es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En realidad, es posible ver una amenaza como oportunidad, según la perspectiva que se tenga para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es la misma para todos los competidores, ya que el primero que actúe es el que avanza; por ejemplo, en una crisis económica que afecta a todas las empresas, la reestructuración de la organización a veces representa una oportunidad para optimizar los recursos. FODA es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas.

En la **evaluación interna**:

- Las **fuerzas** son internas y requieren aprovecharse para avanzar.
- Las **debilidades** son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

En la **evaluación externa (del entorno)**:

- Las **oportunidades** son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que permiten avanzar hacia la visión estratégica.
- Las **amenazas** son factores que tienen posibilidad de afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la empresa, como lo es una crisis económica y/o política.

### 8.13.10.1 La matriz FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales (figura 8.2).

**Estrategia maxi-maxi.** Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas y máximas oportunidades, lo que hace posible generar varias ideas estratégicas y obtener ventajas.

**Estrategia maxi-mini.** Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. Muchas amenazas se presentan para todo el sector de competidores directos,

Factores internos	<b>Fuerzas</b> Patentes Marcas registradas Relaciones con proveedores de origen "Clientes cautivos" Imagen de la organización Base de datos de clientes exclusivos Experiencia de comercialización en Centroamérica	<b>Debilidades (D)</b> Poco capital Procesos productivos lentos Personal viciado Falta de liderazgo Productos de bajo rendimiento Sindicato combativo Baja productividad Calidad relativa Costo de producción alto Baja cultura de servicio
Factores externos		
<b>Oportunidades (O)</b> Crecimiento económico de la región Facilidades de importación de insumos y productos Tratado de libre comercio con Centroamérica	<b>Estrategia (FO) maxi-maxi</b> La estrategia más exitosa Potencializar las fuerzas mediante el aprovechamiento de oportunidades	<b>Estrategia (DO) mini-maxi</b> Aprovechar oportunidades
<b>Amenazas (A)</b> Nueva tecnología Cambios económicos a corto plazo Nuevas marcas Competidores extranjeros con facilidades de penetrar en el país	<b>Estrategia (FS) maxi-mini</b> Usar fortalezas para enfrentar amenazas	<b>Estrategia (DA) mini-mini</b> Reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas

Figura 8.2 Análisis FODA.

por lo que en esta posición se saca provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza impacte menos.

**Estrategia mini-maxi.** Corresponde a la búsqueda de tácticas o desarrollo de programas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades.

**Estrategia mini-mini.** Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas tácticas defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini, porque las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa la colocan en la condición menos favorable. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre todo en la parte interna, en las debilidades de la empresa.

### Caso de planeación

Imagina que perteneces a un grupo de seis personas que sobrevive a un aterrizaje forzoso de un avión en una montaña alejada, sin ningún tipo de comunicación o de ayuda, y que sólo pueden valerse de su capacidad física, mental y diez objetos que lograron rescatar; entre ellos, instrumentos y materiales útiles. La última información que les dio el piloto, quien por desgracia falleció, es que estaban aproximadamente a 15 días caminando de la civilización.

Después de una hora perdida en discusiones, eres elegido para coordinar al grupo por ser administrador, por lo que debes conducir la acción colectiva. ¿Por dónde empezarás?...Recuerda que tienes la restricción de seleccionar sólo diez instrumentos y/o materiales. ¿Cuáles serían los más adecuados? ¿Por qué? ¿Quién debe utilizarlos? ¿En qué caso serían útiles? ¿existe la posibilidad de sustituir algunos de estos elementos por otros encontrados en el entorno? ¿Cómo logrará sobrevivir el grupo?

cuchillo  
lámpara  
martillo  
cuerda  
cerillos  
comida enlatada  
agua embotellada  
caja fuerte con cien onzas de oro

hacha  
brújula  
botiquín  
pistola  
encendedor  
papel periódico  
cinta de aislar

cobertor  
reloj  
binoculares  
bolsa resistente  
rollo de alambre  
protector solar  
bolsa de dulces  
bote de pintura

cuaderno y lápiz  
lupa  
radio de pilas  
dinero  
mochila  
espejo  
señales luminosas

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

La planeación:

- Es la proyección impresa de la acción de la empresa a corto, mediano y largo plazos.
- Requiere tener conocimiento del ambiente externo en que opera la empresa y del comportamiento de su eficiencia y eficacia.
- Permite establecer el conjunto de elementos necesarios para la operación y la conducción de la empresa.
- Una vez establecida, establece el compromiso de todos los miembros de irse por el sendero marcado por ella.
- Permite determinar: ¿qué debe hacerse? ¿Por qué debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Quién debe hacerlo? ¿Cómo debe hacerse?

- Permite cuantificar los beneficios económicos en relación con los recursos invertidos.

El objetivo de la planeación de una empresa se basa en la mejora continua tanto de su operación como de sus productos y servicios, tomando en cuenta la satisfacción de sus clientes o usuarios.

El contexto en que operan las empresas es de alta movilidad en lo económico y lo tecnológico, así como en las preferencias y necesidades de consumo, por lo que la planeación debe hacer el esfuerzo de anticiparse a los hechos.

Principios de la planeación: principio de planeación, principios de los hechos, principio de homogeneidad o estandarización, principio de primacía y transitividad, principio de alineamiento, principio de prioridad de los factores externos sobre los internos.

Las premisas son suposiciones fundamentadas en información y conocimiento. Las premisas de la planeación se clasifican en externas (contexto económico-financiero nacional e incluso internacional) e internas (relacionadas con los planes estratégicos de la empresa).

Clasificación de los planes: en relación con la estrategia general, sus tácticas y operaciones; como planes de contingencia; como planes únicos; como planes continuos, y como planes de las áreas básicas.

El proceso de planeación inicia con el análisis del entorno competitivo en que opera la empresa; el establecimiento de la visión y misión de la empresa; el análisis, selección y establecimiento de premisas internas y externas; la selección y el establecimiento del equipo

que llevará a cabo el plan. En caso de que la planeación implique cambios radicales en la manera de producir se requiere un plan de transición y programas tácticos de implementación en las áreas.

La conceptualización y la estrategia son abstracciones en la mente del director general y de su *staff* directivo, relativamente intransferibles e indefinibles. Con ellas es posible derivar y percibir posibilidades de desarrollo, de negocios, o bien, riesgos.

Metodológicamente, primero se conceptualiza la empresa y su contexto para después, con base en ello, desarrollar las estrategias de actuación. En otras palabras, *saber qué es la empresa y qué está pasando*, se refiere a la conceptualización, a la autodefinición y comprensión de la misma *en tiempo y lugar* en términos de mercado, usuarios de sus servicios, inversiones, etc. Mientras que estrategia corresponde a la forma de reaccionar oportunamente ante las circunstancias cambiantes del ambiente, a través de tácticas y operaciones.

Etapas del proceso de planeación: 1a. etapa, desarrollo de estrategias; 2a. etapa, definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo; 3a. etapa, establecimiento de premisas; 4a. etapa, definición de políticas generales para planes específicos por área; 5a. etapa, planes tácticos específicos de área, y 6a. etapa, ajuste, en su caso, de procesos y planes operativos.

Herramientas de la planeación: estrategia, políticas, normas, procedimientos, programas, presupuesto, proyectos, FODA.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define qué es planeación.
2. Explica brevemente el objetivo de la planeación.
3. Menciona algunas interrogantes que responde la planeación.
4. Menciona por lo menos dos definiciones de planeación de los autores citados en el texto.
5. Señala cinco ventajas de la planeación.
6. Explica por qué pueden fracasar los planes.
7. Define las premisas de la planeación.
8. Explica brevemente en qué consiste el proceso de la planeación.

9. Define la conceptualización de la empresa.
10. Define la visión de la empresa.
11. Define estrategia.
12. Explica en qué consiste la programación administrativa.
13. Menciona los elementos de un plan de negocios.
14. ¿Qué es un presupuesto?
15. Explica qué es un proyecto.
16. Explica brevemente en qué consiste FODA.

## Bibliografía

**BARAJAS Medina, Jorge.** *Curso introductorio a la administración.* México, Trillas, 1986.

**BOWMA, Cliff.** *La esencia de la administración estratégica.* México, Prentice Hall, 1996.

**DUHALT Krauss, Miguel F.** *Aspectos de la administración pública y el desarrollo en México.*

**FAYOL, Henri.** *Administración industrial y general.* México, Herrero Hnos., 1973.

**FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.** *El proceso administrativo.* México, Herrero Hnos., 1973.

**GIBSON, Rowan.** *Repensando el futuro.* 1a. reimpresión Norma, 1997.

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1974.

**HAMPTON, David R.** *Administración.* México, McGraw-Hill, 1989.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio Jorge.** *Introducción a la administración.* México, 1994.

**JIMÉNEZ Castro, Wilburg.** *Introducción al estudio de la teoría administrativa.* México, Fondo de Cultura Económica, 1970.

**KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz.** *Administración, una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**NICKELS, William; McHugh, James; McHugh, Susan.** *Introducción a los negocios.* 6a. ed. McGraw-Hill, 1998.

**PORTER, Michael.** *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* 1a. edición. CECSA, 1982.

**SENGE, Peter.** *La quinta disciplina.* Granica, 1994.

**SISK, Henry y Mario Sverdlik.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel.** *Administración.* México, Prentice Hall, 1996.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.

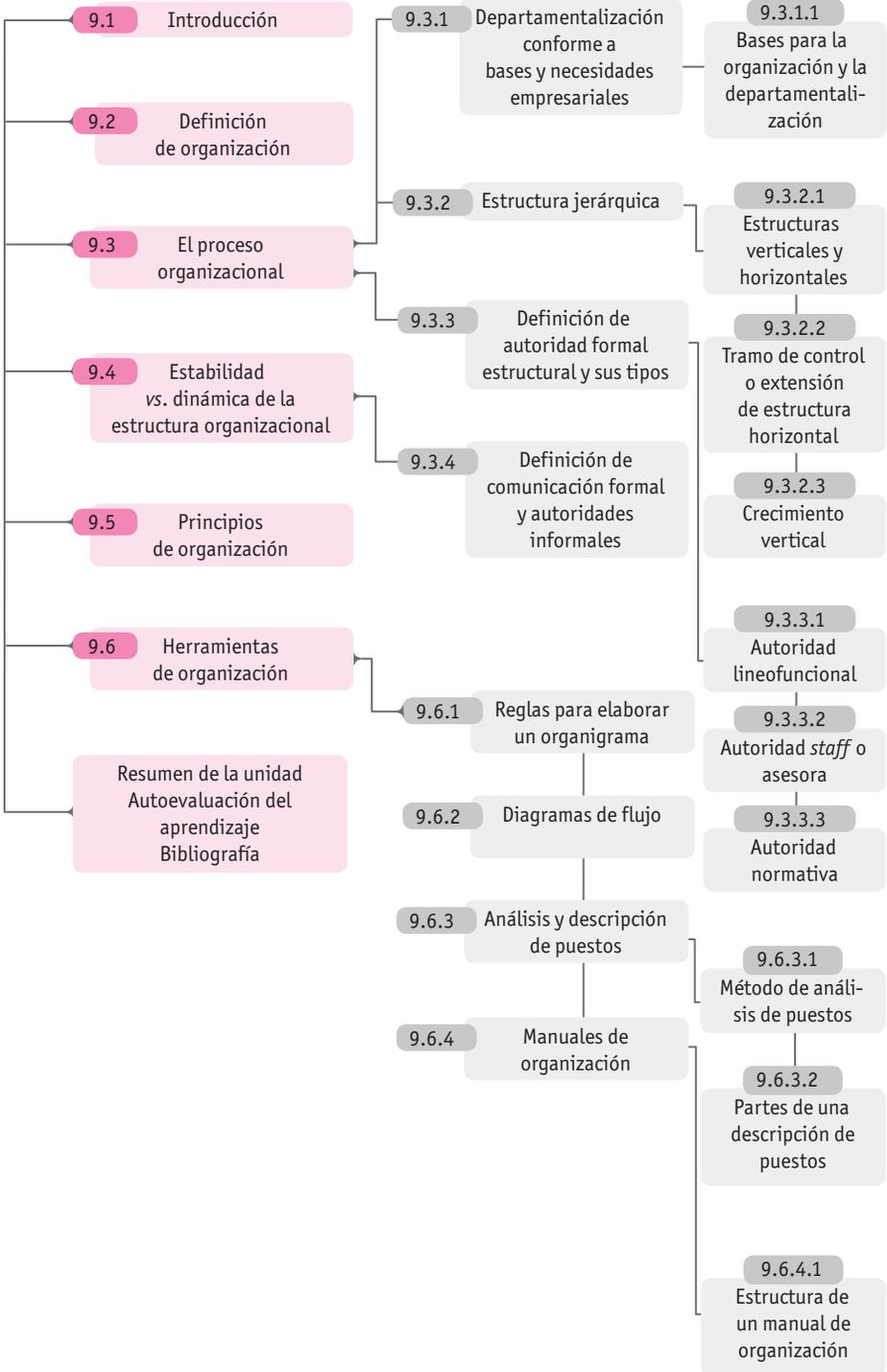
## Organización

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Elaborar su propia definición de organización con base en el objetivo y el propósito de esta etapa del proceso administrativo y las diferentes definiciones de los autores más importantes.
- Explicar la función de los conceptos autoridad, responsabilidad y sinergia como fundamentos de la etapa de organización.
- Interpretar los principios de organización como conceptos fundamentales para que en esta etapa se genere la estructura de trabajo necesaria para el funcionamiento óptimo de la empresa.
- Explicar los diversos criterios que son base para organizar una empresa por departamentos.
- Diseñar el organigrama de una pequeña empresa para determinar las líneas de jerarquía y autoridad.
- Elaborar una descripción de puestos.
- Elaborar un perfil o requisitos de ingreso para un puesto.

# Organización



## 9.1 Introducción

La estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa.

En términos generales, una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal; otros aspectos importantes son evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del factor humano en razón de la misión de la organización. En la organización de la empresa se debe buscar que las relaciones entre las áreas generen sinergia, no competencia ni fracturación de la visión.

## 9.2 Definición de organización

A continuación se presenta la definición de organización del autor de esta obra, junto con otras de autores reconocidos, con el fin de mostrar un abanico conceptual a partir del cual el lector genere un concepto propio y correcto del término.



### Organización

Fase del proceso administrativo en la cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia.

Sergio Hernández



### Organización

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.

Agustín Reyes Ponce



### Organización

Organizar es ordenar y agrupar 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 deben existir.

Eugenio Sisto Velasco

Respecto a los **organigramas** éstos son:



### Organigramas

Representaciones gráficas de la estructura de autoridad lineofuncional de una empresa.

Más adelante, en la sección dedicada a los manuales de organización se establecen las reglas universales para elaborar organigramas.

## 9.3 El proceso organizacional

Se entiende por **proceso organizacional** a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa.

Las principales etapas del proceso organizacional son:

1. Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales.
2. Estructura jerárquica.
3. Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.
4. Definición de comunicación formal y autoridades informales.

### 9.3.1 Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales

Los principales autores de este tema coinciden en que el primer paso es definir las grandes áreas de la estructura conforme a las funciones y los puestos, por medio de lo que se denomina departamentalización. Este diseño obedece a los estudios de agrupamientos de tareas para establecer unidades de puestos, tramos de control de la estructura departamental.

**Departamentalizar** es:



### Departamentalizar

Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que se permita la especialización de los responsables. Las funciones se dividen con base en la actividad de cada empresa y la forma en que mejor convenga para la producción, el mercadeo de productos, y la administración de las finanzas y de los recursos humanos.

Para departamentalizar es necesario tomar en cuenta las bases que se plantean a continuación.

#### 9.3.1.1 Bases para la organización y la departamentalización

Las empresas se organizan conforme las siguientes bases: en razón de su(s) producto(s), del área funcional, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales, o del área geográfica en donde

operan. Además, deben llevar estudios de agrupamientos de tareas para definir de manera adecuada la división estructural, y determinar las unidades de trabajo denominadas puestos. En seguida se analizan las bases para generar la estructura y posteriormente se explica qué se entiende por agrupamiento de tareas.

En materia de organización hay muchas formas de subdividir las grandes áreas. Una línea aérea se organiza en forma muy diferente a una cadena de supermercados; sin embargo, en ocasiones lo único que cambia es el nombre; por ejemplo, una fábrica cuenta con un departamento de producción, mientras que en un hotel esta función se denomina “operaciones”, que en el fondo es lo mismo: la producción del bien o servicio.

#### 9.3.1.1.1 En razón del área funcional

Tradicionalmente, muchas empresas se organizan conforme a sus funciones básicas (figura 9.1):

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos humanos.

A su vez, en ocasiones las diferentes áreas básicas se organizan por subfunciones.

#### 9.3.1.1.2 En razón del cliente

Algunas empresas se organizan con base al tipo de ventas o clientes: mayoristas, menudeo o cuentas especiales (por el tamaño, tipo y capacidad económica de los clientes). Las empresas departamentales están organizadas por el tipo de cliente: damas, caballeros, niños y juniors (figura 9.2). Los bancos clasifican sus áreas por la capacidad económica del cliente.

#### 9.3.1.1.3 En razón de los productos

Una tienda de autoservicio tiene departamentos de abarrotes, carnicería, verduras, lácteos, frutas y verduras (figura 9.3). Asimismo, una fábrica automotriz tiene plantas por marca y tipo de vehículo (camiones, tractores, camionetas, lanchas, motocicletas, etcétera).



■ **Figura 9.1** Organigrama con áreas funcionales o básicas.

1. Finanzas
2. Recursos humanos
3. Operaciones (logística)
4. Comercialización

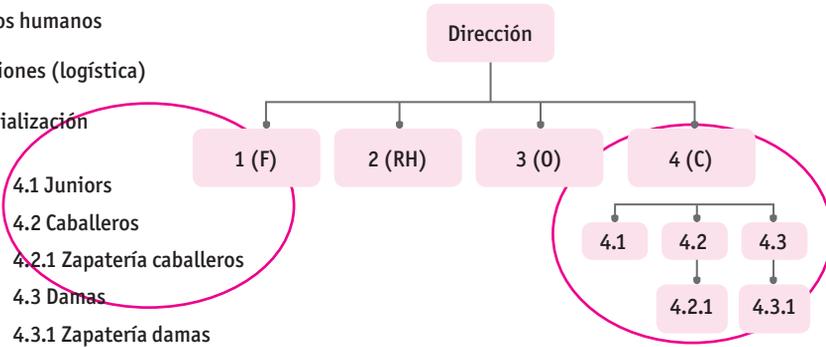


Figura 9.2 Organigrama en razón del cliente (tienda departamental).

### 9.3.1.1.4 En razón del área geográfica

Algunas organizaciones dividen el territorio en donde operan, por zonas. Un ejemplo muy antiguo es el que usó la Iglesia Católica, que estableció territorios bajo el mando de un obispo o arzobispo. También los gobiernos de los países los dividen por estados, municipios, etc. En sus áreas de comercialización, las empresas tienen establecidas zonas geográficas para atender el mercado (figura 9.4).

1. Finanzas
2. Recursos humanos
3. Operaciones (logística)
4. Comercialización

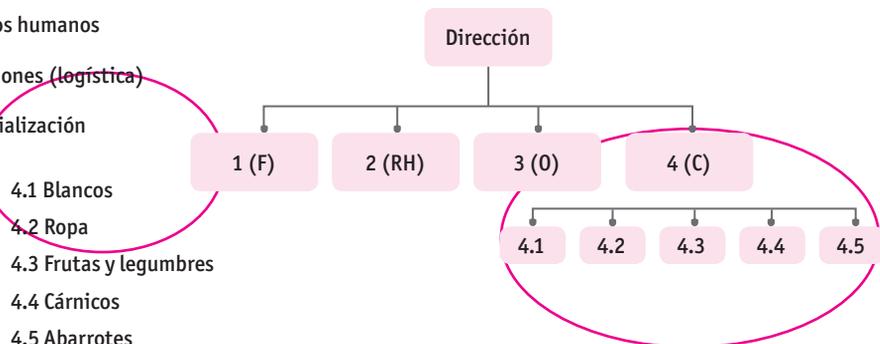
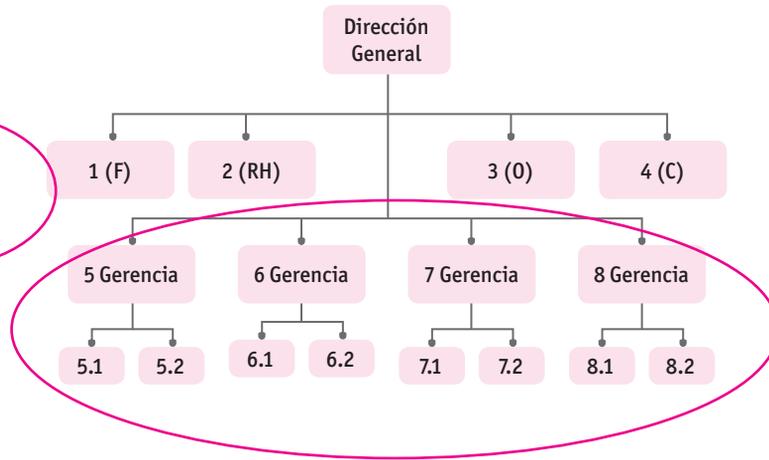


Figura 9.3 Organigrama en razón de los productos (tienda de autoservicio).

1. Finanzas
2. Recursos humanos
3. Operaciones (logística)
4. Comercialización
5. Gerencia regional Zona 1
6. Gerencia regional Zona 2
7. Gerencia regional Zona 3
8. Gerencia regional Zona 4



*Nota:* Cada zona tiene un gerente regional, quien hace labores tanto de dirección general de la zona como administrativas con la ayuda de algún contador local para trámites, nómina, impuestos y actividades bancarias. Entre ambos están en posibilidad de realizar labores de: reclutamiento, selección de RH, etcétera.

■ **Figura 9.4** Organigrama en razón del área geográfica.

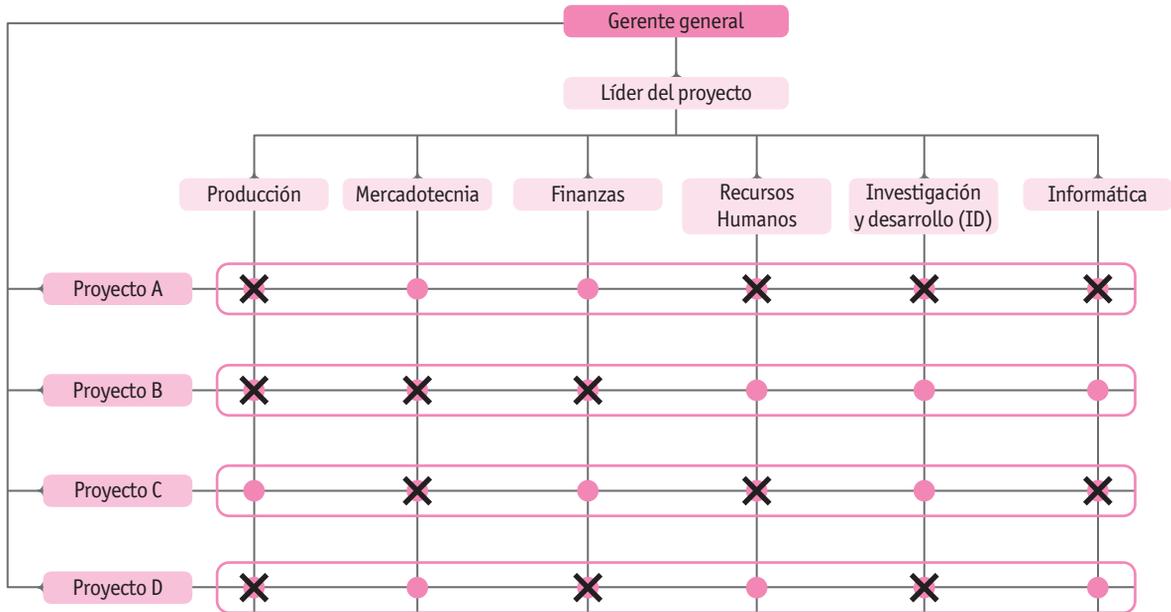
### 9.3.1.1.5 En razón del proyecto o estructuras matriciales

Se llama estructura matricial a la forma organizacional en la que los elementos principales (negocios y funciones) se representan en el organigrama mediante ejes. En el eje horizontal figuran los negocios o proyectos de la empresa, y en eje vertical, las áreas funcionales (figura 9.5).

Muchas empresas han decidido cambiar la manera de organizarse, de tal modo que han abandonado relativamente la estructura tradicional por áreas funcionales, en las que otorgan mayor poder gerencial a los líderes de negocios o proyectos para responsabilizarlos de la toma de decisiones de su área; sin embargo, en lo relativo a los aspectos administrativos, como la contabilidad, la información fiscal, las políticas de personal, etc., se mantienen en la forma tradicional, con menos facultades de tipo gerencial y actuando por excepción y en forma alternativa conforme a las necesidades de la unidad de negocios o proyectos. Por ejemplo, el área de mercadotecnia asiste a las unidades de negocio, y en ocasiones permite que uno de sus miembros brinde apoyo durante algún tiempo en el proyecto. El cambio consiste en que lo gerencial es responsabilidad del jefe de negocio o proyecto, pero se mantienen centralizados los proyectos administrativos sobre bienes patrimoniales de la empresa.

## 9.3.2 Estructura jerárquica

Aparentemente, los miembros de las áreas funcionales obedecen a dos líneas de mando: al titular de su área funcional y al líder del proyecto; sin embargo, esto no crea ningún conflicto,



*Nota:* El líder o responsable del proyecto llega a cambiar conforme a los requerimientos de experiencia sobre el tema y la carga de trabajo. Es designado por la dirección y es un miembro permanente encargado de coordinar las contribuciones eventuales requeridas por el proyecto de cada una de las áreas o sus representantes.

Figura 9.5 Organigrama de estructura matricial.

pues en la realización de proyectos ellos son los responsables de que los elementos requeridos estén conforme a las políticas, normas y estrategias de la empresa. En caso de que el líder del proyecto quiera salirse de las normas establecidas, la autoridad lineofuncional tiene prioridad, salvo indicaciones contrarias de la alta dirección.

Jack Welch, exdirector de General Electric, señala que las estructuras administrativas pronto morirán. Pero el autor de este libro considera que, si bien es cierto que la estructura se modificará para apoyar los elementos gerenciales, siempre será necesaria la administración para asignar recursos, consolidar información, reportar a los accionistas y cumplir con las obligaciones con acreedores y fisco, entre otras.

Los **proyectos** son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva, propia de la empresa, o bien, aquellos enfocados a realizar un trabajo especial a un tercero, al que se le venden servicios específicos, diseñados a la medida.

### 9.3.2.1 Estructuras verticales y horizontales

La estructura de casi todas las grandes empresas de hoy se formó al mismo paso de su crecimiento. Sus fundadores iniciaron un pequeño negocio y a medida que tuvieron éxito integraron a más miembros, muchos de ellos de su propia familia. Sin embargo, llegó un momento en que

la operación de estas empresas tuvo problemas de organización; esto implicó que los dueños decidieran que algunos miembros o empleados se encargaran de áreas especiales, como ventas, que otros atendieran la producción o el servicio, y que el fundador tal vez se quedara con la función financiera.

Este crecimiento se llama orden **horizontal** y funciona hasta cierto límite, ya que los colaboradores o miembros de la empresa requieren apoyo de otros que dependan de ellos para seguir creciendo y cumplir con sus planes (figura 9.6).

### 9.3.2.2 Tramo de control o extensión de estructura horizontal

Teóricamente, el crecimiento horizontal funciona hasta cierto número de unidades dependientes, ya que en los altos niveles de dirección el titular de un puesto no es capaz de atender más de siete áreas de diversas funciones especializadas. En los niveles medios de gerencia este tramo de control o extensión horizontal llega a crecer a ocho o nueve como máximo, siempre y cuando sean puestos similares. En los niveles operativos el tramo de control o extensión de estructura horizontal suele ser mayor, sobre todo si los puestos son iguales; por ejemplo, en un banco al encargado del área de cajas le toca supervisar de 10 15 cajeras, ya que las funciones son iguales.

El tramo de control o extensión se calcula con base en las interacciones y comunicaciones del titular de un área con sus colaboradores. La ley de Graicunas establece que: “la interacción por la comunicación crece geométricamente, en razón de cada unidad que se agrega al tramo horizontal”. Por ejemplo, un supervisor con un colaborador tiene una interacción de dos, una de él y otra de su colaborador, tomando en cuenta que sólo hay un asunto que tratar. Si se agrega un colaborador más, las interacciones de la comunicación crecen geométricamente, por decir, dos colaboradores que se comunican entre ellos, más la comunicación con el jefe. Si se agregan todavía más colaboradores, las interacciones crecen geométricamente todavía más, lo cual hace que la complejidad de las comunicaciones sea mayor.

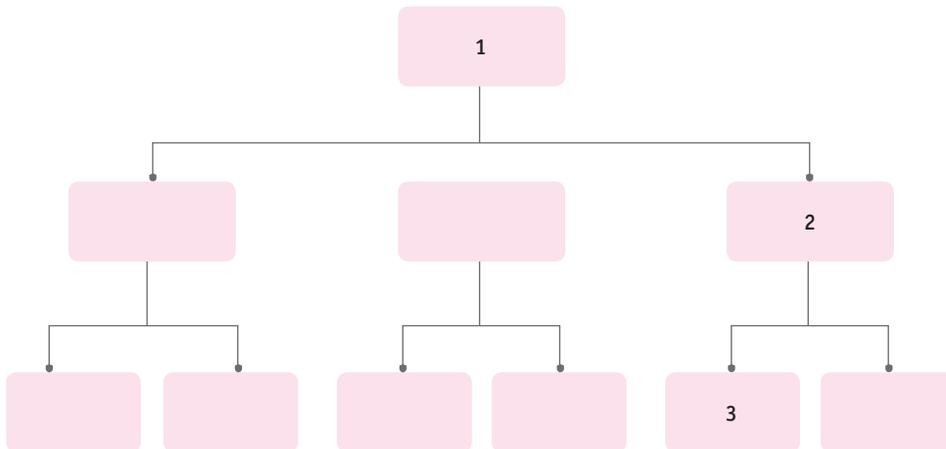


Figura 9.6 Crecimiento horizontal.

Por lo tanto, la alta gerencia debe tener gran capacidad de delegación y facultación a sus colaboradores; por lo regular, a los expertos de las áreas sólo se les piden resultados y se les permite trabajar con más libertad que en los niveles operativos.

Graicunas fue un científico que hacía cálculos matemáticos para las organizaciones empresariales; de ahí que sus investigaciones dieron lugar a lo que se denominó ley de Graicunas. Pero como se mencionó en la primera unidad, miles de años antes de los estudios de este científico la sociedad humana ya había aplicado este principio, como lo registra el Antiguo Testamento de la Biblia, en un pasaje del Éxodo, donde se menciona que cuando Moisés conducía a todo el pueblo judío hacia la tierra prometida, éste se rebeló, y él, sintiéndose abatido, recibió la iluminación en la que Jehová le dijo: “Moisés, organiza el pueblo designando a líderes de miles, a ellos díles que se organicen, a su vez, con jefes de centenas, y, a su vez, los jefes de centenas deben delegar en jefes de decenas.”

### 9.3.2.3 Crecimiento vertical

Los gerentes generales de las empresas procuran diseñar la estructura organizacional con base no sólo en la estructura horizontal, sino también en el crecimiento vertical, que se refiere al incremento de niveles jerárquicos y que también debe tener límites.

Se da un **crecimiento vertical** cuando una organización permite que las gerencias de área cuenten con subgerencias, que a su vez se apoyan en jefes de departamentos, los cuales en ocasiones delegan en otras unidades, hasta llegar al nivel operativo sin delegación (figura 9.7).

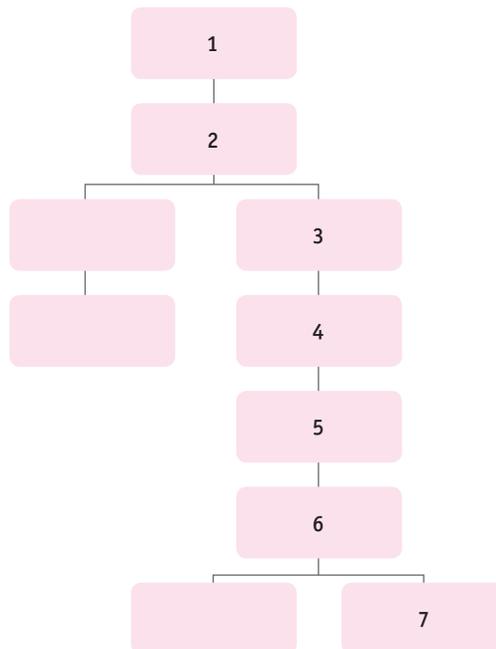


Figura 9.7 Crecimiento vertical.

El crecimiento vertical también tiene límites, pues la información de lo que pasa en los niveles operativos tiende a sufrir cierta distorsión al pasar por las diferentes jerarquías, ya que los mandos medios en ocasiones “tamizan” la información que reciben de los niveles inferiores a sus superiores. En este sentido, no hay una ley de Graicunas, como en el crecimiento horizontal; sin embargo, las empresas muchas veces limitan su crecimiento horizontal y vertical mediante la transferencia de operaciones a proveedores externos, lo que se conoce como *outsourcing*. En términos generales, la empresa debe tener una estructura equilibrada; en inglés este concepto se conoce como *rightsizing*.

### 9.3.3 Definición de autoridad formal estructural y sus tipos

Estructural y formalmente, la autoridad se debe delegar y establecer conforme a la siguiente clasificación:

- a) Autoridad lineofuncional.
- b) Autoridad *staff* o asesora.
- c) Autoridad normativa.

#### 9.3.3.1 Autoridad lineofuncional

“Se entiende por autoridad lineofuncional aquella delegada formalmente a una unidad de trabajo, independientemente de la jerarquía, que le permite, le faculta y lo responsabiliza sobre las decisiones que debe tomar para llevarse correctamente la función.” La autoridad formal tiene por objeto permitir al titular de una unidad de trabajo tomar las decisiones correspondientes para alcanzar los objetivos establecidos para la misma. Pero la definición de autoridad de cada unidad de trabajo debe ir acompañada de las responsabilidades, en términos de resultados, que se deben lograr para que la organización funcione estructuralmente.

Hay un principio administrativo y gerencial que dice:

“La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.”

Este principio establece que aunque al titular de un puesto se le permita delegar en otros, la responsabilidad siempre recaerá en él frente a sus superiores. En todo caso, él puede argumentar que uno de sus colaboradores no le cumplió, pero esto sólo será considerado como una excusa comprensible, que no lo exime de cumplir con los resultados de su área, ya que él es el titular y, por ende, el responsable.

La autoridad lineofuncional se expresa en un **organigrama** (representación gráfica de la estructura formal de una empresa) con una línea continua que se desprende de un nivel superior a un nivel gerencial determinado y, a su vez, se expresa de la misma forma a los departamentos o áreas que dependen del nivel gerencial correspondiente, tal y como se expresa en la figura 9.8.

#### 9.3.3.2 Autoridad *staff* o asesora

El término *staff* tiene múltiples significados en inglés, e incluso en la “jerga” de la gerencia de negocios, como se verá a continuación. El origen del término en inglés significa bastón o apoyo para quien camina. Actualmente, en administración tiene dos grandes acepciones: la primera

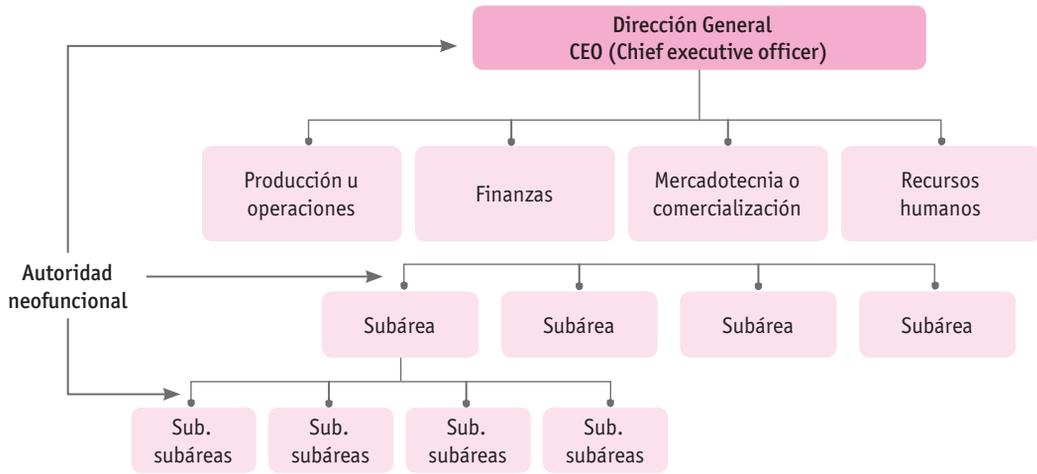


Figura 9.8 Organigrama con autoridad lineofuncional.

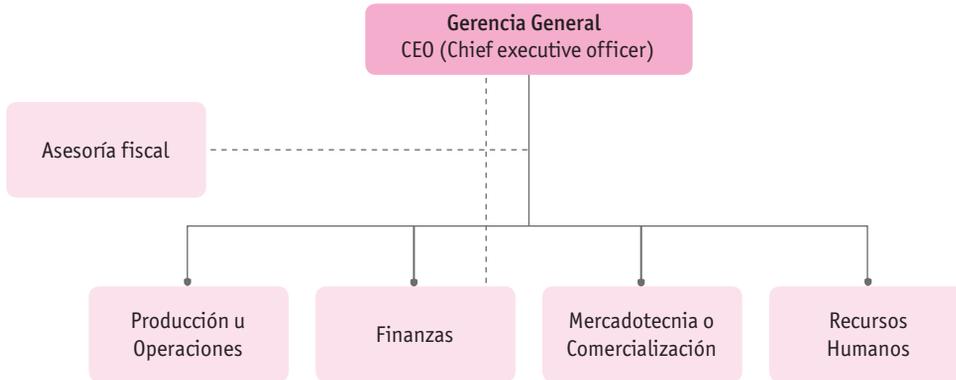
relacionada con un tipo de autoridad para fines de organización o estructuración de la empresa, la cual se analizará como objeto de esta unidad; la segunda, para fines de integración de un equipo directivo formado por un gerente general y su *staff* o personal de la alta gerencia bajo sus órdenes, que se analizará en la unidad relacionada con la dirección.

En materia de autoridad administrativa estructural se conoce como *staff* al conjunto de colaboradores indirectos de la estructura que apoyan a la dirección al brindar asesoría en materias específicas a los titulares de las áreas o gerencias. Regularmente son externos, expertos en diversas materias relacionadas con la actividad de la empresa: despachos contable-financieros, abogados, fiscalistas, mercadólogos, etcétera.

Por principio administrativo, los asesores no están facultados para tomar decisiones, como lo están los encargados de las áreas con autoridad lineofuncional; de manera que el asesor tiene voz, pero no decide. En teoría su función es brindar consejos para mejorar la eficiencia de las unidades, por lo que cuando se expresan en un organigrama, la línea de autoridad es intermitente (-----), a diferencia de la autoridad lineal que es continua. Es importante expresarla en los documentos formales, para evitar duplicidad de mandos y para marcar las responsabilidades tanto del encargado directo como del asesor. En la figura 9.9 se presenta un organigrama lineofuncional con un departamento de asesoría fiscal.

### 9.3.3.2.1 Relaciones de autoridad lineal con el *staff* o asesores

Aparentemente, los dos tipos de autoridad pueden convivir de manera armoniosa; sin embargo, en la práctica las relaciones entre ambos suelen ser difíciles, ya que todo aquel que tiene responsabilidades dentro de un puesto y que está facultado para tomar decisiones y para organizarse internamente, por lo regular tiene su manera de “matar las pulgas”; el hecho es que la estructura



■ **Figura 9.9** Organigrama Lineo funcional con departamentos de asesoría fiscal.

de los procedimientos de trabajo en cada área está basada en políticas y procedimientos preestablecidos, que los responsables del área procuran que se lleven a cabo de manera consistente para lograr los resultados que se esperan de ellos y de su equipo. Por otro lado, los asesores normalmente están más actualizados sobre los cambios que se requieren para mejorar la eficiencia, o bien, para cumplir con el marco legal; incluso tienen la visión de las estrategias que requiere la empresa para ser eficaz. Los asesores no sólo dan consulta, sino que proponen modificaciones que alteran los paradigmas de trabajo tanto mentales como operacionales.

Para muchos jefes o gerentes de área, los asesores no contribuyen, sino que obstruyen su trabajo; sin embargo, la función de los asesores es clave para mantener la estructura de las organizaciones acorde con los cambios que exigen las circunstancias del contexto; con mucha frecuencia la alta gerencia recurre a asesores para hacer cambios en las formas de trabajar, pero ésta continuamente se encuentra presionada por los niveles inferiores, quienes objetan los cambios. Ellos deben valorar las opiniones de ambos: autoridad formal y asesora, y tomar las decisiones correspondientes, con base en su autoridad legal y liderazgo.

### 9.3.3.3 Autoridad normativa

Se entiende por autoridad normativa aquella que tienen las áreas centrales de dirección y gerencia de una empresa, que cuenta con un territorio de operaciones, y que por lo mismo ha establecido un sistema descentralizado que faculta a gerentes regionales para que actúen empresarialmente en zonas determinadas. Estas unidades descentralizadas de la empresa muchas veces replican la estructura central, estableciendo gerencias o subgerencias de mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, operaciones, etc., que deben actuar dentro de los lineamientos normativos, establecidos por la casa matriz o empresa central o el corporativo empresarial. Es así que los titulares sectoriales siguen el sistema administrativo de gestión emanado para toda la empresa, sin contar con facultades para modificar las políticas, procedimientos, programas, etc. En realidad ellos son ejecutivos del plan central, y su autoridad lineofuncional es relativa.

El antecedente de esta autoridad normativa se encuentra en la manera de organizarse de la Iglesia Católica, esparcida por todo el mundo; por cada territorio, ésta cuenta con una autoridad o arzobispo, que supervisa la labor de obispos, y éstos a su vez supervisan a los párrocos, que están a cargo de los curatos. La forma de administrar está determinada, en lo fundamental, por las autoridades centrales de Roma en las diferentes áreas; obviamente, la más importante es la relacionada con los ritos y formas de llevar a cabo la liturgia. En lo administrativo, aunque los arzobispos y obispos tienen facultades para decidir en sus territorios, también deben cumplir las normas y políticas centrales.

Los gobiernos federales de muchos países cuentan con secretarías o ministerios que determinan las normas de operación de cada una de las delegaciones departamentales, estatales, municipales, etcétera.

La autoridad normativa de área determina lo que deben hacer las diferentes zonas en la materia que les corresponde. Sin embargo, el responsable general de la zona territorial tiene la autoridad “lineal” sobre las áreas funcionales, que siguen los lineamientos centrales en materia técnica, pero para cuestiones de gestión administrativa local deben reportar al titular regional resultados y decisiones internas de orden administrativo. En caso de conflicto entre las disposiciones de la autoridad normativa y la regional, el gerente de la zona debe solicitar al jefe del área central que la disposición sea canalizada oficialmente por medio del gerente regional (figura 9.10).

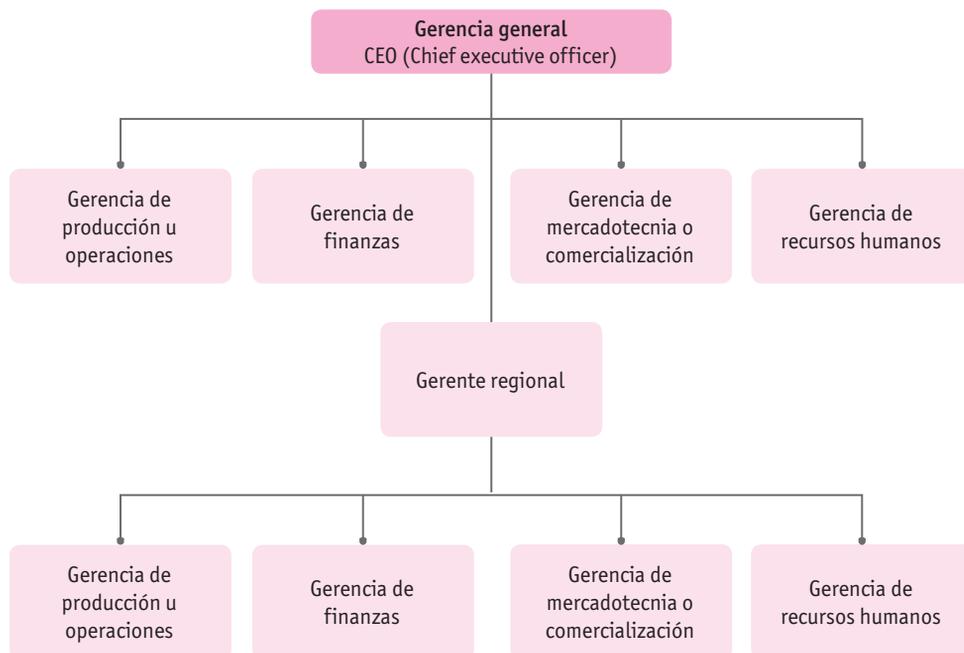


Figura 9.10 Organigrama lineofuncional con gerencia regional.

### 9.3.4 Definición de comunicación formal y autoridades informales

El diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, como ya se mencionó, debe definir el tipo de autoridad estructural. Obviamente, junto con ella deben quedar claros los canales de comunicación formales para cada una de las funciones. En estricto sentido, cada área básica tiene toda la autoridad lineal sobre su función. Sin embargo, en muchas ocasiones la autoridad lineofuncional está limitada, como en el caso de selección y contratación de personal, en la que si bien el titular de Recursos humanos (RH) debe hacer cumplir las normas, la decisión final de contratar o no a una persona para un área no le corresponde a él, sino al titular del área en la que trabajará el candidato. En este caso, el gerente de RH funge como asesor para que se cumpla con la normatividad. Ejemplos de otras circunstancias son la motivación, el liderazgo o la disciplina del personal, que corresponden a los jefes directos, no a una autoridad concedora de los aspectos humanos, como el área de RH, que juega el papel de autoridad asesora interna, y por lo tanto debe fomentar una muy buena comunicación informal para hacer valer su autoridad teórica, e influir para generar un ambiente organizacional positivo.

Se desprende de lo anterior que en muchas ocasiones la autoridad lineal debe ir acompañada de una autoridad asesora, relativamente informal. No es necesario que en el organigrama se exprese la autoridad asesora de los jefes de área funcional, pero estos aspectos deben quedar claros en el conjunto de políticas.

Como ya se vio antes, en las empresas se generan grupos informales en los que de alguna manera se reconoce la autoridad informal de cierta persona; esto es, que ejerce influencia sobre el grupo sin tener un nivel gerencial. Como esta situación es inevitable en las empresas, el que ocupa un puesto de gerencia debe aprender a canalizar esos liderazgos hacia el cumplimiento de los objetivos; además, el hecho de tener una autoridad formal dada por la empresa no implica que el gerente no genere un liderazgo que le permita, junto con su autoridad legal, influir también en los grupos informales.

La persona que ocupa una posición “hace al puesto”. Lo que indica esta expresión es que, por muy bien diseñada que esté una posición, quien la ocupa está en posibilidad ya sea de hacerla crecer con sus capacidades (reconocidas por su superior), o bien, de disminuirla. Esto es muy importante en materia de gerencia, porque “liderazgo que no se usa” tiende a ser ocupado por otro individuo o subordinado. Más adelante, en la unidad de dirección se abundará sobre este punto.

## 9.4 Estabilidad vs. Dinámica de la estructura organizacional

El término estructura organizacional sugiere que ésta es la parte más estable de un sistema administrativo, por lo que es conveniente conocer las reglas, normas y principios que rigen el diseño estructural de la empresa. Es necesario entender que no por ser un elemento de alta estabilidad, debe prescindir de adecuarse regularmente en el tiempo a las circunstancias cambiantes

y a los esfuerzos de renovación que obedecen a las estrategias de largo plazo; además, cuando una estructura es inflexible, tiende a generar feudos entre los que ocupan las diferentes áreas, lo cual genera luchas entre las mismas, que conducen a baja productividad y complejidad en la dirección de la empresa.

### Axiomas para organizar una empresa

1. La necesidad determina la estructura, y no la estructura determina la necesidad.
2. La estrategia determina la estructura organizacional.
3. El contexto externo e interno afecta la manera en que se diseña una organización social, aunque teóricamente el ser humano se adapta a la empresa y no la empresa a las circunstancias personales.
4. La estructura de otra empresa, por muy buena que sea, sólo sirve como referencia. No hay organización igual; cada una tiene circunstancias diferentes.
5. La tecnología afecta el diseño de la organización.
6. La estructura tarde o temprano limita el crecimiento.
7. Una estructura inflexible genera crisis y conflicto.
8. Los resultados son infructuosos en una organización mal diseñada.

## 9.5 Principios de organización

Como en el caso de la planeación, son muchos los principios que hay que observar para organizar una empresa. Varios de ellos fueron generados por Fayol, y ya fueron explicados en forma general. Ahora se abordan para fines de organización del trabajo:

**Principio de unidad de objetivo.** Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.

**Principio de jerarquía.** Cuando más claras sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaces serán las decisiones y la comunicación organizacional.

**Principio de equidad en carga de trabajo.** El trabajo del administrador al organizar una empresa es equilibrar las cargas de trabajo, de tal forma que todos los miembros tengan responsabilidades de acuerdo con sus niveles y capacidades técnicas, las cuales sea factible que logren llevar a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permitirá establecer el sistema de pagos, lo que dará también la equidad en las remuneraciones.

**Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora.** Como ya se explicó, para fines de organización, la autoridad se clasifica en lineal, *staff* (de asesores) y normativa. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener la responsabilidad, mientras que los asesores de una empresa sólo aconsejan y recomiendan. En caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma la decisión correspondiente.

**Principio de primacía de autoridad normativa.** La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operación, no un nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas.

**Principio de unidad de mando.** Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable ante una sola autoridad. Esto no implica que el colaborador se aísle, sin espíritu de equipo.

## 9.6 Herramientas de organización

Las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

- a) Reglas para elaborar un organigrama.
- b) Diagramas de flujo.
- c) Análisis de puestos.
- d) Manuales de organización.

### 9.6.1 Reglas para elaborar un organigrama

Los organigramas son las representaciones gráficas de las **estructuras lineofuncionales**. Se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.

En la construcción de organigramas hay 10 reglas básicas que deben considerarse:

1. Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
2. Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona. Los conscientes *ad hoc* se ponen en un cuadro.
3. Colocar las posiciones que tengan idéntica jerarquía al mismo nivel.
4. Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
5. Se utilizan líneas para representar el flujo de la autoridad.
6. La autoridad de *staff* o asesora se indica con líneas punteadas.
7. Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
8. El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.
9. Es común incluir el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él en forma estable.
10. El organigrama debe ser lo más simple posible; de emplearse alguna notación especial se debe agregar una explicación.

### 9.6.2 Diagramas de flujo

Los **diagramas de flujo** son:



#### Diagramas de flujo

Representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, en razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos.

Las empresas requieren realizar sus operaciones por medio de procesos repetitivos en las diferentes áreas, fundamentalmente en producción, comercialización, registros contables, entre otros. Los procesos deben calcularse correctamente, ya que el costo de las operaciones repercute en forma directa en los resultados financieros. Un proceso con tiempos ociosos u operaciones innecesarias suele representar costos elevados que afectarán a los clientes, y si por esta razón ellos dejan de comprar o abandonan la empresa, la competitividad de la misma se ve afectada.

Entre los diversos tipos de diagramas de procedimientos, los más comunes son los de flujo, aunque también existen diagramas de bloque de *lay out*, todos los cuales utilizan simbologías especiales.

Un **diagrama de flujo** es una representación gráfica de un proceso productivo. Se utiliza en disciplinas administrativas, ingenierías industriales, operación de diversos negocios (como la aviación, hotelería, etc.) e incluso en el área escolar. Los diagramas utilizan símbolos definidos internacionalmente por la ANSI (American National Standard Institute; Instituto Nacional Americano de Estándares) y la ASME (Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Manufactura), entre otros organismos. Cada empresa tiene la libertad de generar su propio código; lo importante es ser congruente y consistente, de tal manera que quede estandarizado para su uso interno, aunque en ocasiones en las cadenas productivas y relaciones cliente-proveedor conviene utilizar simbología homogénea (figuras 9.11, 9.12 y 9.13).

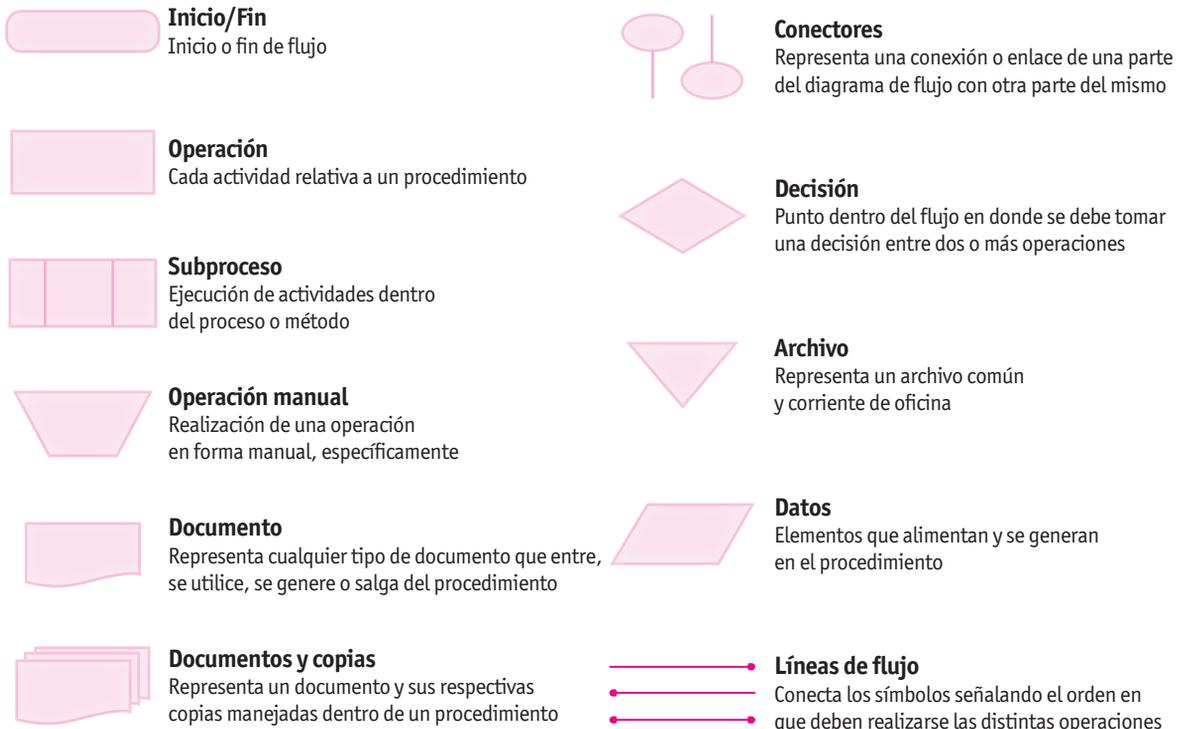


Figura 9.11 Simbología de procedimientos.

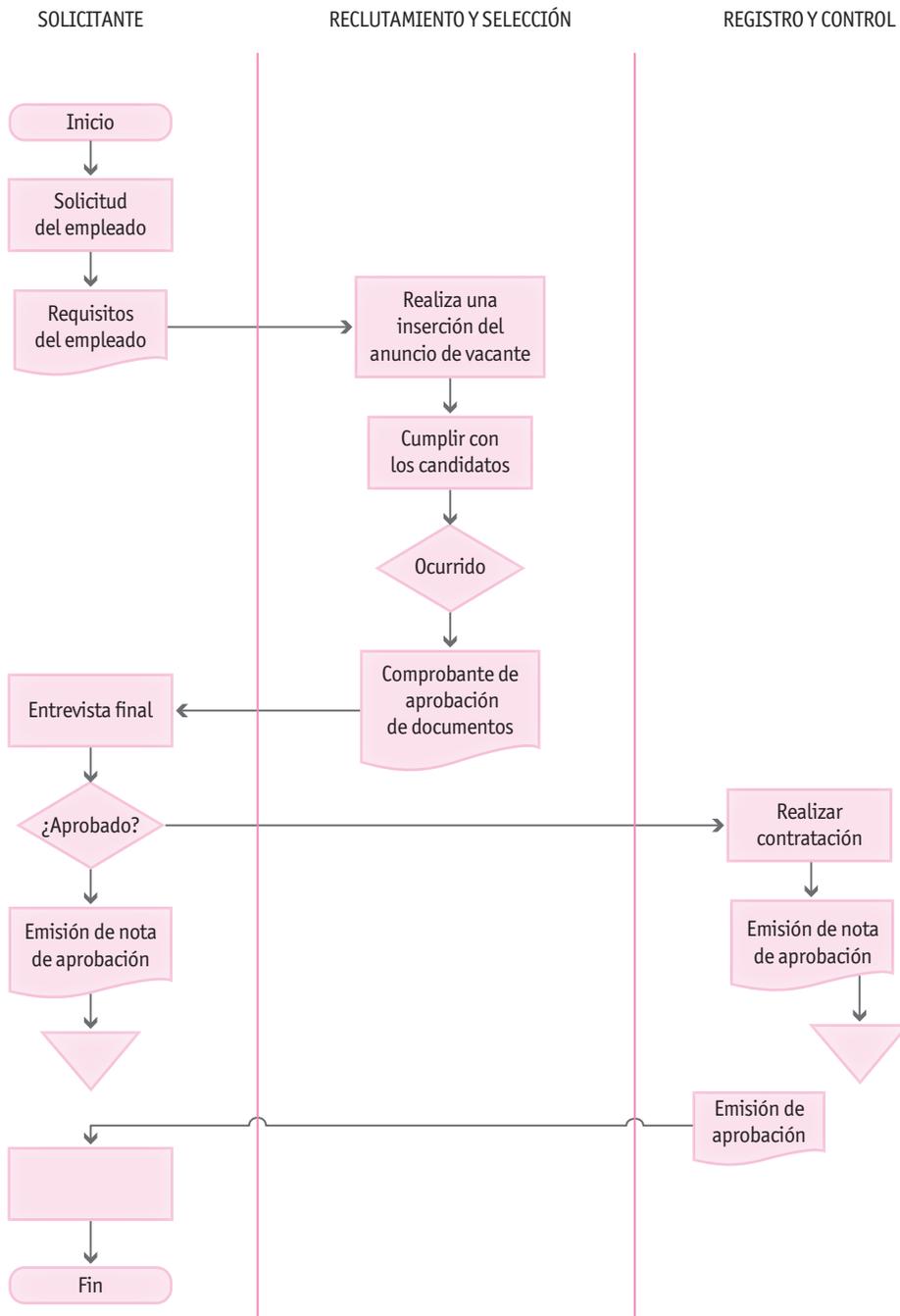


Figura 9.12 Diagrama de flujo.

### 9.6.3 Análisis y descripción de puestos

Tras establecer sus áreas y niveles jerárquicos, la organización requiere definir funciones puesto por puesto. Un **puesto** es la *unidad básica de trabajo*; los puestos requieren de una **descripción de funciones** generada mediante el método del análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son dos herramientas. Si bien es cierto que la descripción es producto del análisis, no se debe confundir con el análisis de puestos.

El **análisis de puestos** es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer a detalle sus componentes, base de otros estudios relacionados con la organización de la empresa, como son: remuneración de sueldos y salarios, capacitación, reclutamiento y desarrollo de habilidades de los ocupantes de los puestos. En algunos casos se utiliza para conocer el grado de riesgos laborales, y con ello establecer programas de higiene y seguridad. El análisis de puestos es una herramienta de diseño estructural fundamental.

Algunas empresas que han llevado estudios de reingeniería de procesos, aunque utilizan una metodología específica para tal propósito, requieren de los estudios de análisis de puestos y descripciones.

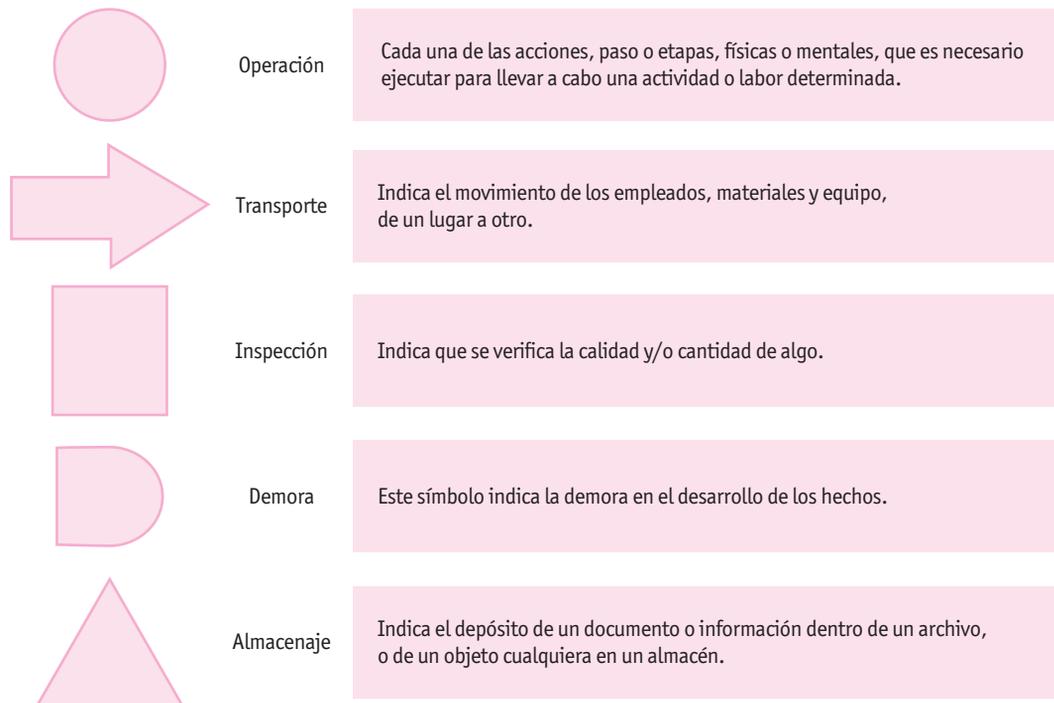


Figura 9.13 Simbología OTIDA.

### 9.6.3.1 Método de análisis de puestos

El método de análisis de puestos requiere de un cuestionario que recopile los siguientes datos:

- a) Identificación del puestos y datos generales.
- b) Descripción genérica.
- c) Descripción analítica.
- d) Requerimientos.
- e) Responsabilidades.
- f) Condiciones físicas en que se realiza el trabajo.

Una vez levantados los cuestionarios de todos los puestos y relacionados con los procesos productivos, equipos y herramientas de trabajo, se afinan las cargas de trabajo y se alinean con los procesos productivos y la estrategia. Posteriormente se determinan las descripciones de puestos. A continuación se definen las partes de una descripción y en seguida se presenta un ejemplo.

### 9.6.3.2 Partes de una descripción de puestos

Las descripciones de puestos comprenden varios apartados:

- a) **Datos generales de la organización.** El área, subárea, nombre o nombres del puesto, clave de identificación para fines presupuestales, para identificar salarios o sueldos correspondientes, fecha de elaboración, nombre de quien la formuló y de quien la autorizó.
- b) **Ubicación en la estructura organizacional.** Nombre del puesto superior y, a su vez, de su dependencia. En caso de que el puesto tenga puestos dependientes de él, también se especifican; de ahí la necesidad de incluir un organigrama pequeño.
- c) **Descripción genérica.** Explicación general de las actividades más características y claves que señalen la función clave, en términos de competencias laborales.
- d) **Descripción analítica.** Detalle de cada una de las actividades y competencias laborales que se realizan en el puesto, con resultados clave de la función y de quien ocupe el puesto.
- e) **Perfil del ocupante.** Es una descripción de las características en términos de edad, sexo, requisitos de nivel educativo formal y capacitación, experiencia en puestos similares, idiomas, y manejo de equipo y programas de cómputo, en su caso. Otras características de carácter psicológico y social.

En la figura 9.14 se presenta un ejemplo de formato de descripción de puestos que es parte de los manuales de organización, junto con el organigrama, procedimientos y otros datos que posteriormente se detallarán.

### 9.6.4 Manuales de organización

Los manuales son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. Facilitan, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos a desempeñar. Actualmente es factible poner estos docu-

<b>Nombre del puesto:</b> Superv. de prod. <b>Gerencia:</b> Producción <b>Reporta a:</b> Gerente de producción <b>Puesto dentro del comité:</b> No	<b>Departamento:</b> Producción <b>Clave:</b> A02 División: Centro <b>Le reportan a:</b> Técnico y operadores de Prod. <b>Comité:</b> Ninguno
<b>Descripción general:</b> supervisar el buen funcionamiento de la maquinaria y equipo en el proceso de producción para obtener los resultados de volumen que se requiere, de acuerdo con los objetivos de calidad de la empresa, en el menor tiempo posible y al más bajo costo.	
<b>Áreas clave</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejar computadora y sistemas automatizados de proceso.</li> <li>2. Seleccionar la materia prima adecuada para el proceso.</li> <li>3. Supervisar el funcionamiento de la maquinaria y el equipo.</li> <li>4. Coordinar a los colaboradores en las diferentes áreas del proceso.</li> <li>5. Llevar estadísticas de las desviaciones que se presenten en el desarrollo del proceso.</li> <li>6. Reportar cualquier anomalía a su jefe inmediato así como los controles y registros de la producción.</li> <li>7. Supervisar al personal que se encuentre bajo su cargo.</li> <li>8. Mantener sus áreas de trabajo limpias y seguras.</li> </ol>	
Competencias laborales requeridas en términos de las áreas clave:	
<b>Estructura organizacional del puesto</b>	<b>Perfil del puesto</b>
<pre> graph TD     A[Gerente de producción] --&gt; B[Supervisor de producción]     B --&gt; C1[T.O. P]     B --&gt; C2[T.O. P]     B --&gt; C3[T.O. P]     B --&gt; C4[T.O. P]           </pre>	<b>Años de experiencia en el puesto:</b> 2 años <b>Escolaridad mínima:</b> preparatoria y/o computación <b>Estado Civil:</b> casado <b>Edad del ocupante:</b> de 25 a 45 años <b>Características del ocupante:</b> buena salud <b>Idiomas:</b> español <b>Nacionalidad:</b> mexicana <b>Domicilio:</b> de la región

Figura 9.14 Descripción de puestos.

mentos a disposición del personal —y de todas aquellas partes interesadas que consideren que lo requieren para hacer las sinergias empresariales— en formato electrónico. En ocasiones, en las páginas web o portales de las empresas se ponen a disposición del público en general algunas partes de estos manuales.

### 9.6.4.1 Estructura de un manual de organización

Un manual de organización por lo general tiene la siguiente estructura:

- Portada e índice.
- Presentación del documento y la función del mismo por la dirección general.

- Antecedentes históricos de la empresa: sus fundadores, sus principales logros y cambios.
- Estrategia corporativa en términos de visión general, misión y valores. *Nota:* la estrategia corporativa es un documento privado, que es ingenuo publicarlo por la competencia entre las empresas.
- Independientemente de la misión y la visión, también se pueden establecer los objetivos financieros de la empresa.
- Organigrama general, organigrama de áreas.
- Descripción de los principales procesos productivos. Su publicación debe estar restringida al público en general para garantizar la secrecía; muchas empresas hacen firmar a sus empleados fianzas de confidencialidad.
- En ocasiones, en los manuales internos se establecen las descripciones de puestos por funciones y por competencias.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

En términos generales, una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal.

El propósito fundamental del proceso de organizar es que las relaciones entre las áreas generen una sinergia con base en la definición de las contribuciones individuales de cada unidad de trabajo para un propósito común de un área, y con ello incrementar los resultados por medio de la coordinación de los niveles gerenciales.

La organización de la estructura de una empresa se define como la acción técnica que permite dividir las funciones de la misma por áreas, departamentos, puestos y niveles jerárquicos, definiendo la autoridad y la responsabilidad de cada uno de ellos, así como las líneas de comunicación formal que faciliten la coordinación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia.

Los organigramas son las representaciones gráficas de la estructura de autoridad lineofuncional de una empresa, expresan los niveles jerárquicos o gerenciales, la división departamental y las unidades, en términos de puestos, con sus denominaciones o nomenclatura correspondientes a las funciones realizadas. También señalan los tipos de autoridad que cada puesto tiene y los flujos de la comunicación formal.

Se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar una empresa, así como a los elementos a considerar y los principios a seguir para elaborar correctamente la estructura formal.

Las principales etapas del proceso organizacional son:

1. Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales. Se definen las grandes áreas de la estructura conforme a las funciones y los puestos.
2. Estructura jerárquica. Conocidas las grandes áreas de trabajo, el paso siguiente es generar una estructura por secciones.
3. Definición de autoridad formal estructural y sus tipos (lineofuncional, *staff* o asesora, normativa).
4. Definición de comunicación formal y autoridades informales, de tal manera que queden perfectamente claros los canales de comunicación formales para cada una de las funciones.

Departamentalizar es agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que se permita la especialización de los responsables. Las funciones se dividen con base en la actividad de cada empresa y la forma en que mejor convenga para la producción, el mercadeo de productos, y la administración de las finanzas y los recursos humanos.

Las empresas se organizan conforme las siguientes bases: en razón de su producto, del área funcional, del cliente, del proyecto o estructuras matriciales, o del área

geográfica en donde operan. Cada proyecto requiere de un líder permanente, el cual es el responsable de llevarlo a cabo totalmente, con la participación eventual de los miembros de las áreas funcionales.

Como en el caso de la previsión y la planeación, son muchos los principios que hay que observar para organizar una empresa, tales como: principio de unidad de objetivo, principio de jerarquía, principio de equidad en carga de trabajo, principio de primacía de la autoridad li-

neal sobre la asesora, principio de primacía de autoridad normativa, principio de unidad de mando.

Se entiende por herramientas de organización, a todas aquellas que apoyan esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son: reglas para elaborar un organigrama, diagramas de flujo, análisis de puestos, manuales de organización.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define qué es organización.
2. Explica brevemente el objetivo de la organización.
3. Señala los elementos que deben tomarse en cuenta para crear la estructura organizacional de una empresa.
4. Describe qué son los organigramas y para qué sirven.
5. Explica brevemente las razones por las que puede fracasar la organización.
6. Señala las principales etapas del proceso organizacional.
7. Explica en qué consiste la departamentalización.
8. Describe en qué consisten las estructuras matriciales como forma de organización.
9. Explica qué se llama crecimiento vertical y qué crecimiento horizontal.
10. Menciona qué es el tramo de control.
11. Define brevemente el término autoridad.
12. Menciona algunos tipos de autoridad.
13. Comenta a qué se refiere el concepto de estructura organizacional.
14. Explica dos axiomas de organización.
15. Explica dos principios de organización.
16. Define qué es un diagrama de flujo.
17. Describe en qué consiste el análisis y descripción de puestos.
18. Define qué son los manuales de organización.
19. Señala cuál es el propósito fundamental de la organización.
20. Explica qué se entiende por herramientas de la organización.

## Bibliografía

**FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.** *El proceso administrativo.* México, Herrero Hnos., 1973.

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración,* México, Limusa, 1974. **SISK, Henry y Mario Sverdlik.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**HAMPTON, David R.** *Administración.* México, McGraw-Hill, 1989.

**HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio.** *Introducción a la administración.* México, McGraw-Hill, 1994.

**KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz.** *Administración, una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**SISK, Henry y Mario Sverdlik.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.



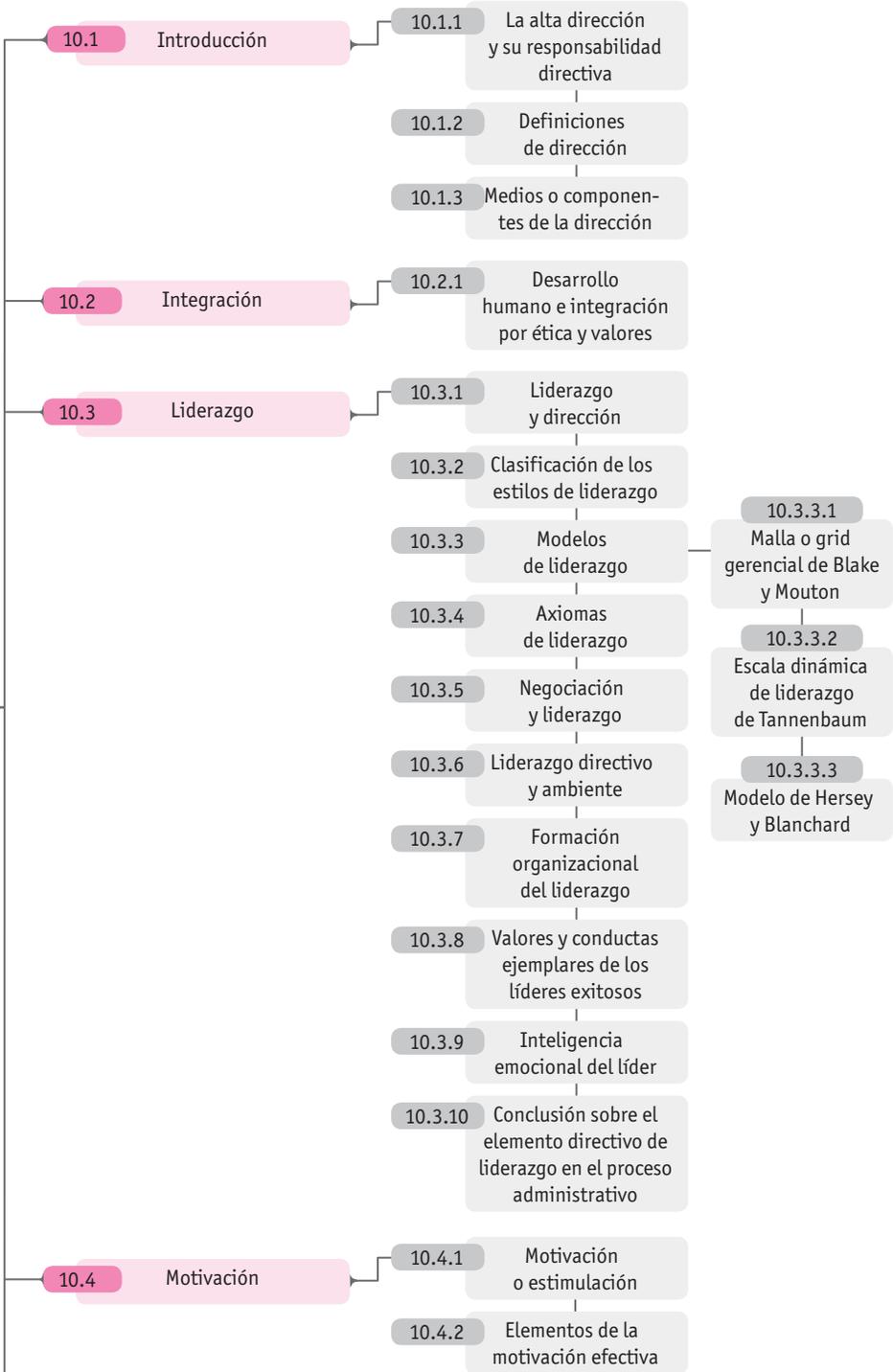
## Dirección

### Objetivos de esta unidad

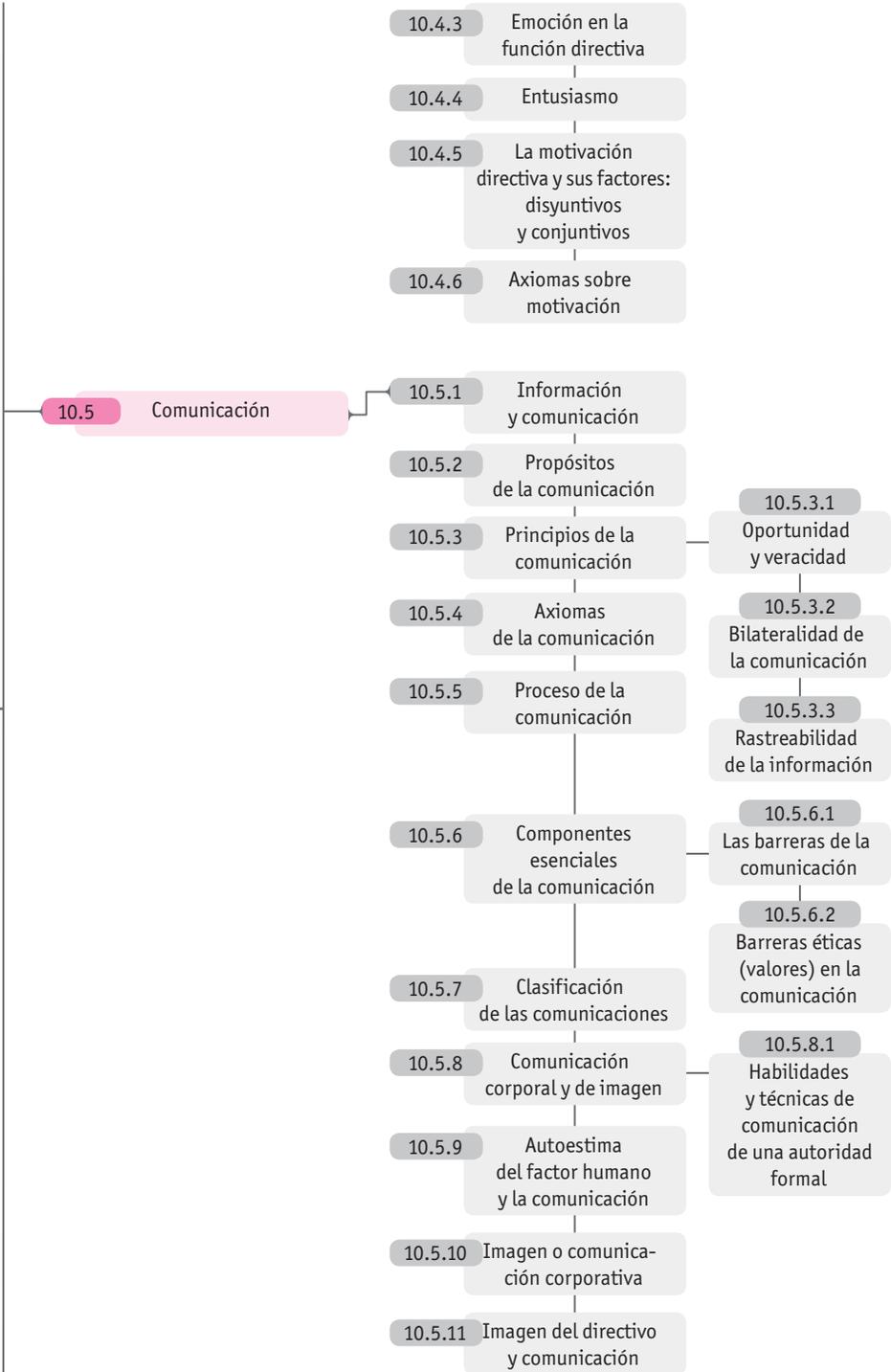
Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

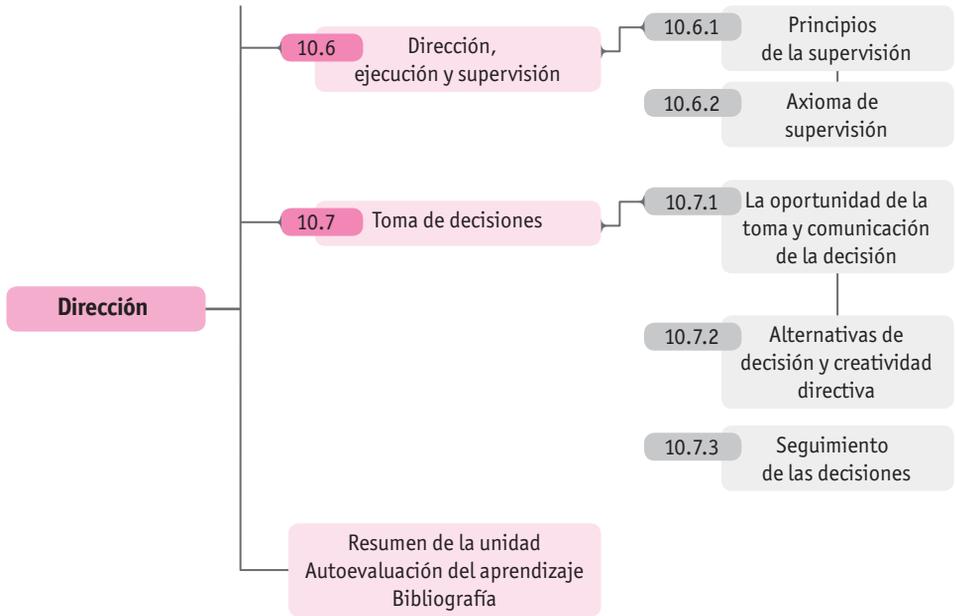
- Explicar a la dirección como fase del proceso administrativo con base en sus características y la integración de las habilidades gerenciales necesarias para ejecutar la estrategia con eficiencia y efectividad.
- Demostrar que la integración emocional y psicológica del equipo de dirección es condición imprescindible para que los miembros participen en forma plena en la ejecución de las funciones directivas.
- Explicar los elementos que intervienen para ejercer un liderazgo directivo eficaz que influya en los otros para el logro de un fin valioso.
- Evaluar los principios, propósitos, elementos y barreras del proceso de comunicación para definir las características de un proceso de comunicación organizacional eficaz que coordine y cohesioné las relaciones entre los miembros de una empresa.
- Determinar las condiciones generadoras que contribuyan a formar supervisores con las habilidades y competencias indispensables para desarrollar la madurez y la seguridad de sus colaboradores.
- Identificar la información requerida para un proceso gerencial de toma de decisiones.

**Dirección**



**Dirección**





## 10.1 Introducción

Dirección significa *conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr*. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren de habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad.

Uno de los elementos relevantes de la dirección dentro del proceso administrativo es el liderazgo. Quien ocupa una gerencia general, una gerencia de área o una jefatura requiere del liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa. Por razones obvias, el nivel más alto es el referente principal.

### 10.1.1 La alta dirección y su responsabilidad directiva

Entre las habilidades directivas de la alta gerencia están el diseñar y hacer comprensible la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos, su misión en el mercado, la misión de desarrollo y el conjunto de elementos integradores que cohesionen a todos los miembros de la empresa en un destino común organizacional. La alta gerencia interpreta las condiciones externas dinámicas que afectan el cumplimiento de las metas, al mismo tiempo que percibe y conceptualiza oportunidades de desarrollo y de nuevos negocios con base en la estrategia o rumbo preestablecido. De ahí que la función de la alta dirección sea, por un lado, de gestión en el medio ambiente con las principales partes interesadas para que se logren los resultados esperados de la empresa y de la cadena productiva y, por el otro, de acción interna de **liderazgo motivador** para que todos los elementos humanos, fundamentalmente la gerencia media, **comuniquen** a sus equipos las tácticas que las circunstancias dinámicas requieren, sin alterar los planes y elementos estructurales organizacionales, de tal manera que se logre integrar psicológica y emocionalmente al factor humano. Asimismo, la habilidad o competencia gerencial implica darle seguimiento a las órdenes o acuerdos a los que se llega tanto con colaboradores en lo individual como con los equipos. Los resultados de la ejecución de los planes implican ajustes continuos, no a los indicadores fijos ni a los planes, sino a la variación normal; ello implica una acción de supervisión, pero esta acción debe ser una habilidad directiva.

En resumen, la dirección es:



#### Dirección

Habilidad en términos de competencia ejecutiva que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias.

La dirección requiere de las siguientes habilidades en términos de competencias intelectuales y gerenciales:

- **Ejecutividad**, para hacer realidad el futuro que se planeó.
- **Estrategia**, en el sentido de conceptualizar y sintetizar la problemática de la situación presente y del futuro, dando las directrices estratégicas claves.
- **Ser “cerebral”**, porque razona y evalúa económica y socialmente las causas y los efectos de las posibles alternativas y decide de manera objetiva, previo cálculo de los riesgos y consecuencias de cada acción.
- **Creatividad**, porque con ella genera soluciones innovadoras que le dan a la organización elementos distintivos que atraen a los usuarios y/o consumidores.
- **Capacidad de síntesis**, porque debe definir situaciones complejas e intangibles en pocas palabras (lo que sucede y por qué sucede). Esto permite plantear estrategias a seguir.
- **Entusiasmo**, porque el director debe estar convencido, e incluso mostrarse “apasionado” por los proyectos, de tal forma que motive y contagie a todos los miembros de la organización, para “jalarlos” —no empujarlos— hacia los objetivos.

### 10.1.2 Definiciones de dirección

En la tabla 10.1 se presentan algunas definiciones de dirección de diferentes autores.

### 10.1.3 Medios o componentes de la dirección

Se conocen como medios de la dirección a los factores clave de que se valen los responsables de la alta dirección; ellos son:

- Integración.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Dirección, ejecución y supervisión de resultados.
- Toma de decisiones.

■ Tabla 10.1 Definiciones de dirección

Es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación.

Harold Koontz

Dirigir es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Henri Fayol

Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.

David Hampton

## 10.2 Integración

La integración de los niveles gerenciales es vital para el éxito organizacional. Koontz y O'Donnell le llamaron a este proceso *staffing*, que significa “equipamiento directivo humano”. El *staffing* surge de la necesidad de integrar la estructura y los puestos directivos a la organización de una manera más especializada que lo que corresponde a los puestos operativos; dicha integración o *staffing* está ligada a los programas internos de desarrollo de gerentes, basados en carreras y promociones internas. La integración de los miembros del equipo directivo en ocasiones va acompañada de búsquedas externas para renovar la visión de la empresa, y es así que se realiza la incorporación de expertos externos. En la búsqueda de ejecutivos externos se utiliza un concepto de la jerga de los negocios en Estados Unidos: *headhunters*, cuya traducción aproximada es “caza talentos”. Por desgracia, no hay un término equivalente en español que resulte afortunado.

La integración gerencial no sólo está basada en un perfil de competencias laborales, como es el caso de los puestos operativos. En el nivel directivo son muchos otros los elementos que hay que tomar en cuenta, como experiencia con resultados, rasgos psicológicos, situación organizacional en el momento de la contratación, clima laboral, y nivel de madurez y de competencia del equipo a conducir.

En resumen, son tres los elementos que intervienen en el éxito de una labor directiva:

- a) El **director**: sus competencias gerenciales, rasgos<sup>1</sup> psicológicos y estilos de liderazgo.
- b) La **situación y clima laboral del área**: incluye resultados históricos, problemática presente y apoyo de instancias superiores.
- c) Los **colaboradores**, en términos de madurez y competencias de trabajo.

Además de los elementos anteriores que son fundamentales, hay que reconocer que la empatía entre el gerente general y sus colaboradores directos es fundamental, ya que se requiere comunicación plena, confianza mutua y lealtad tanto a la institución como a la figura de la dirección. La dirección es un equipo, es decir, es un cuerpo plenamente integrado, no un grupo de personas competentes que trabajan en forma aislada.

Para muchos autores la integración es una fase aparte del *staffing* (“equipamiento” humano directivo) dentro del proceso administrativo. La finalidad de la integración se define de la siguiente forma:



### Integración

Función organizativa-empresarial consistente en conservar y desarrollar capacidades mediante la gestión del conocimiento de los recursos humanos internos y, en su caso, reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y a la política salarial, con el propósito de cohesionarlos en la visión y valores de la empresa para que den lo mejor de sí, se desarrollen y crezcan técnica, económica y emocionalmente a partir de los propósitos y resultados de la misma.

<sup>1</sup> Características psicológicas individuales naturales y capacidades personales.

Si bien las empresas e instituciones remuneran económicamente a sus recursos humanos por sus contribuciones conforme a los niveles jerárquicos, las habilidades requeridas y los requisitos de formación profesional preestablecidos, se considera que quienes laboran en ellas participan en forma plena cuando están emocionalmente **integrados** por medio de valores morales y económicos compartidos, lo cual parte de la premisa de que el ser humano desea pertenecer a organizaciones más grandes que él.

La integración del talento humano externo se logra con la búsqueda y **contratación** de la persona correcta, a la cual se le debe dar una adecuada **inducción** a la empresa (a su misión, visión y valores) por medio de la gerencia de Recursos Humanos (RH), la inducción al área funcional de trabajo por medio del gerente responsable de la misma, y la inducción al puesto y los procesos de trabajo.

### 10.2.1 Desarrollo humano e integración por ética y valores

La integración del personal no sólo implica la parte de conservar y desarrollar a los mejores elementos humanos de la empresa, o la búsqueda externa de los mismos, sino también la adhesión del factor humano de la empresa a la misma, de tal manera que éste comparta plenamente los valores de la empresa y comprenda su misión y visión.

Los niveles gerenciales, en su función integradora de equipos, requieren competencias en materia ético-moral, ya que son los encargados y responsables de construir, junto con el área de Recursos Humanos, la cultura laboral de la empresa en términos de los valores que debe compartir todo el personal. Los valores morales son “vasos comunicantes” integradores; los de mayor importancia para muchas organizaciones son:

**Compromiso.** Del latín *compromissum, comprometere*: comprometido con una causa o fin.

**Respeto.** Del latín *respectus*: atención, consideración, trato.

**Responsabilidad.** Del latín *responsum y respondere*: responder, satisfacer o corresponder a la confianza o compromiso contraído.

**Lealtad.** Del latín *legalitas, legalitatis*: fidelidad, fidedigno, incorruptible. Es la fidelidad al honor.

**Honestidad.** Del latín *honestitas, honestitatis*: decencia, decoro, rectitud, moderación, recato, pudor.

## 10.3 Liderazgo

### 10.3.1 Liderazgo y dirección

El directivo trabaja en ambientes dinámicos, con colaboradores que responden en forma diferente a las decisiones y a los cambios. Todos ellos son entes pensantes, por ende, únicos; además, organizacionalmente suelen tener funciones y responsabilidades diferentes, por lo que se requiere que la gerencia genere la coordinación humana y mental de todos los esfuerzos individuales y colectivos.

Las diferencias entre los individuos de los equipos gerenciales no deben ser objeto de divergencia, sino de convergencia; ello requiere de una labor gerencial especial que se conoce como liderazgo. El liderazgo gerencial consiste en convertir los objetivos, metas y planes plasmados en el plan estratégico rector en ardientes pasiones colectivas; pero ello no se da sólo, se requiere del nivel gerencial con liderazgo para construir colectivamente.

Los equipos de trabajo se construyen y pasan por un proceso de maduración que el líder debe conducir; el nivel más alto de cohesión, y por ende de maduración, consiste en la autogestión; esto es, que los colaboradores actúen en equipo sin necesidad de una intervención gerencial permanente, sólo casuística.

El liderazgo es eminentemente una expresión de la creatividad individual, por lo que **no hay líderes iguales, ni modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones**. El liderazgo gerencial es un proceso de maduración y de perfeccionamiento del carácter de un individuo; no hay reglas ni patrones, sólo reflexiones que permiten la autoformación y que resultan muy útiles para quien pretende ser un profesionista y un profesional en materia de gestión y gerencia empresarial.

Conviene, a manera de ejercicio reflexivo grupal, debatir si el líder nace o se hace, o bien, si nace y se hace.

Independientemente de los factores de personalidad y carácter, es un hecho que la dirección requiere liderazgo; no basta con la autoridad delegada ni el poder obtenido por influencia organizacional.

El **liderazgo directivo** en las empresas se define como sigue:



### Liderazgo directivo

Capacidad que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

Otros autores definen al liderazgo como:



### Liderazgo

“Influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”

Koontz



### Liderazgo

“Incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.”

D. Katz y R. L. Kahn

**Principio de liderazgo:** los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas institucionales e individuales.

### 10.3.2 Clasificación de los estilos de liderazgo

La forma en que continuamente se conduce a un grupo determina el tipo o estilo de liderazgo. Según la teoría tradicional, son tres los estilos:

- **Autocrático.** Cuando un directivo utiliza su poder, autoridad y jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores.
- **Democrático.** En este estilo el directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo. No debe confundirse un estilo democrático con un sistema de decisiones tomadas por mayoría.
- **Liberal.** El líder de este tipo tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades. Obviamente, este estilo es fundamental de la alta dirección y mide a sus colaboradores en razón de resultados.

Al estilo liberal también se le conoce como *laissez faire* (dejar hacer, en francés). Este tipo se basa en la idea de que el directivo es un **facilitador** de proceso en tanto que funge como agente de las necesidades de su equipo y toma las decisiones en forma ejecutiva; asimismo, gestiona las necesidades administrativas de sus colaboradores ante otros directivos del mismo nivel para coadyuvar a que cumplan con sus responsabilidades.

Los estilos son elementos clave de liderazgo. Para comprender su importancia se recomienda discutir en grupo la siguiente parábola:

#### Parábola del anciano y el niño

A la entrada de un pueblo estaban sentados un anciano y un niño, cuando de repente apareció un forastero, quien después de saludar preguntó:

— Perdón, ¿este es el pueblo donde la gente es mala, floja y tonta?

— Sí —contestó el anciano—. Pase usted.

Posteriormente apareció otro forastero, quien preguntó al anciano:

— Perdón, ¿este es el pueblo donde la gente es buena, trabajadora, solidaria?...

— Sí —contestó nuevamente el anciano—. Pase usted.

El niño que acompañaba al anciano le preguntó:

— Perdón, ¿por qué contestó que sí a los forasteros, si la pregunta implicaba respuestas diferentes?

A lo que el viejo contestó:

— ¡Mira, hijo, en este pueblo cada quien encuentra lo que anda buscando!

Finalmente, cada directivo encuentra lo que anda buscando.

### 10.3.3 Modelos de liderazgo

Los modelos teóricos en las ciencias y en la filosofía permiten el desarrollo del análisis especulativo sobre un fenómeno con el fin de crear soluciones hipotéticas a problemas que, aunque

simulados, representan situaciones comunes en la realidad; sirven de apoyo en la formación teórica de quien en la práctica se enfrentará a circunstancias concretas similares.

La gerencia requiere del ejercicio del liderazgo; sin embargo, la formación de líderes es compleja, por lo que con la ayuda de expertos se han desarrollado modelos de liderazgo que simulan múltiples situaciones que facilitan el razonamiento y amplían el criterio de los gerentes en formación. En seguida se analizan tres modelos clave para la formación de competencias gerenciales:

- a) Malla o grid gerencial de Blake y Mouton.
- b) Escala dinámica de liderazgo de Tannenbaum.
- c) Modelo de liderazgo basado en la madurez.

### 10.3.3.1 Malla o grid gerencial de Blake y Mouton

Robert Blake y Jane S. Mouton son autores del modelo traducido como grid gerencial. Correlacionaron en forma de eje cartesiano dos factores aparentemente divergentes: la atención a las necesidades humanas del supervisor y las necesidades de la producción y resultados empresariales en una escala de 10. El eje vertical corresponde al factor humano y su participación en la organización. El eje horizontal corresponde a la producción.

La malla o grid comprende las siguientes cinco combinaciones (figura 10.1):

- **1.1: mínima atención del supervisor a la producción y a las personas.** Esta situación es más bien para fines de ilustración del modelo; es obvio que cualquier gerente atiende las tareas

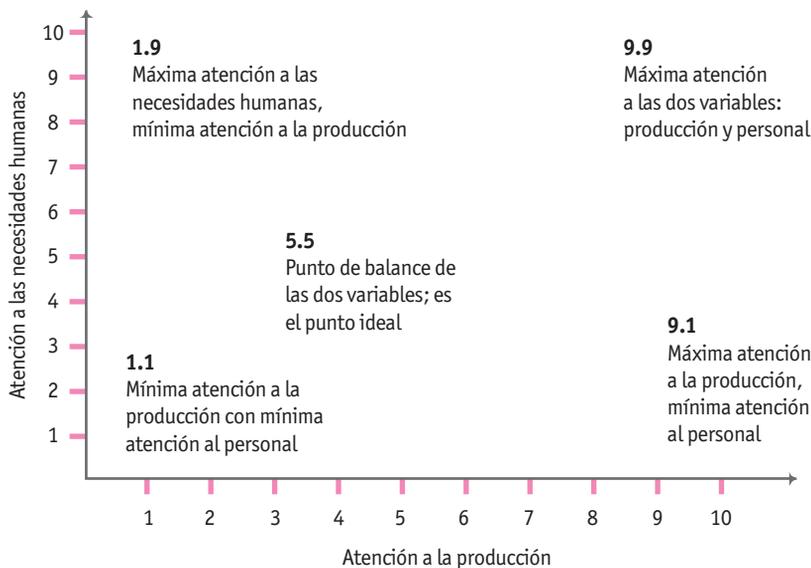


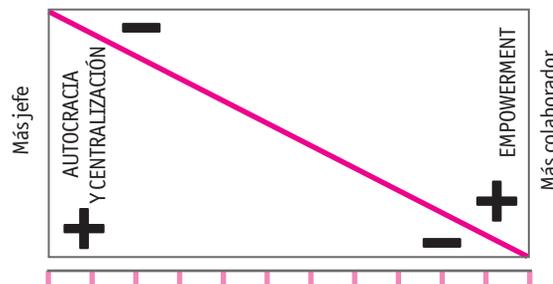
Figura 10.1 Matriz gerencial de Blake y Mouton.

propias de la función a su cargo con un nivel suficiente como para sostenerse en su trabajo. Si no obtiene resultados, lo despiden, y si no atiende a sus colaboradores, también.

- **9.1: énfasis en la producción, con mínima atención a la relación humana con el personal.** En esta situación están los supervisores que sólo se orientan a obtener resultados sin importarles las relaciones humanas con sus colaboradores. Estos autores no utilizaron el 1.10, sino el 1.9, ya que en teoría siempre es posible mejorar los resultados de producción.
- **1.9: máxima atención a las necesidades del personal, con mínima atención a la producción.** En esta situación estarían los supervisores o “líderes” que sólo se preocupan por quedar bien con sus colaboradores, descuidando por completo los niveles productivos. Es obvio que las empresas no mantienen en cargos directivos a personas que no alcanzan los requerimientos de producción y las metas establecidas por la empresa y su planeación.
- **5.5: punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.** Blake y Mouton sostienen que el punto de balance es 5.5, donde se atiende tanto a las relaciones humanas con los colaboradores como a la producción. Aunque este aparenta ser el “punto” de equilibrio, hoy se sabe que un buen ejecutivo consigue plena aceptación por sus colaboradores gracias a su liderazgo y alcanza los máximos niveles de producción en relación con los recursos disponibles.
- **9.9: máxima atención a las dos variables (producción y relaciones humanas).** Como ya se mencionó anteriormente, lo ideal es que el supervisor tenga liderazgo con alto nivel de resultados. El cumplimiento de objetivos por parte de un ejecutivo fortalece su aceptación por parte de los colaboradores.

### 10.3.3.2 Escala dinámica de liderazgo de Tannenbaum

Robert Tannenbaum conceptualizó en un gráfico una interesante distribución de la autoridad formal en el sentido del grado de libertad que un jefe llega a conceder a los colaboradores. Consiste en un rectángulo dividido por una diagonal; en el extremo izquierdo inicia el uso de la autoridad del supervisor al cien por ciento, y en la medida que se recorre hacia el lado derecho se disminuye el uso de la misma hasta un punto cero, donde inicia la libertad de acción del colaborador al cien por ciento. En la medida que se recorre hacia el lado derecho se reduce la libertad. En la figura 10.2 se expresan las diferentes posibilidades de uso de la autoridad y la libertad tanto del supervisor como del colaborador.



■ Figura 10.2 Modelo de liderazgo de Tannenbaum.

Tannenbaum establece siete puntos en la escala dinámica, que van del uso pleno de la autoridad del líder al uso pleno de la autoridad del colaborador:

1. **Estilo autocrático.** El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, define alternativas, escoge la “mejor” y comunica su decisión.
2. **Estilo autocrático “de venta”.** Se dice que un líder es autócrata de venta cuando utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.
3. **Estilo democrático participativo.** Se dice que un líder es democrático participativo cuando tras escuchar a todos, selecciona la mejor opción, la comunica y escucha inconformidades.
4. **Estilo democrático de consenso.** Permite a todos los involucrados proponer soluciones y toma la decisión que considera que satisface a todos, sin tomar partido por nadie ni utilizar ningún tipo de discriminación.
5. **Estilo democrático total.** Se dice que existe democracia total cuando el grupo dialoga y discute compartiendo una visión, sin que se requiera la presencia del líder.

Dialogar significa conversar sin ofensas para plantear y analizar problemas en busca de soluciones. Durante el proceso de diálogo, las personas aprenden a pensar en conjunto para analizar problemas comunes y llegar a una buena toma de decisiones; la información, visualización y creatividad generan un sentido de sensibilidad compartida de pensamientos, emociones y acciones. Con la coordinación adecuada, el responsable de un grupo genera la cohesión colectiva.

Discusión significa debatir bajo premisas sólidas un punto de vista con el afán de enriquecer el pensamiento y la visión. La discusión también es fundamental. Las argumentaciones deben estar bien sustentadas por las partes con pruebas e información verídica, sin tratar de vencer por vencer, lo que implica escuchar y dejar posiciones protagónicas.

Por desgracia, en muchas empresas no se ha aprendido a dialogar ni a discutir, pero el papel de un líder demócrata total en estos casos es que el equipo aprenda a hacerlo a fin de solucionar problemas.

6. **Estilo *laissez faire*.** El líder genera una visión colectiva y permite que sus colaboradores lleven a cabo acciones por iniciativa propia, siempre y cuando se enriquezca el cumplimiento de objetivos.

Después de la Revolución Francesa se buscó como ideal que el gobierno permitiera a los ciudadanos hacer y competir entre ellos dentro de ciertas reglas básicas dadas a la sociedad, sin necesidad de policías y exceso de trámites y permisos.

7. **Estilo de *empowerment* y *asertividad*.** Este estilo faculta y da poder a los individuos competentes, a los que se les establece una misión, un objetivo y las normas de calidad que deben alcanzar los productos, permitiéndoles usar su creatividad.

Tannenbaum consideró dinámico el ejercicio de la autoridad; es decir que el poder y la delegación se deben usar según la naturaleza del problema y del colaborador. El obstáculo más grande muchas veces está en el jefe, cuando se aboca a tratar todos los casos y subordinados con la misma posición y no tiene una capacidad flexible y dinámica.

## Reflexiones de un directivo<sup>2</sup>

Dejo la mayoría de los problemas en manos de mi grupo y permito que se encarguen de ellos de ahí en adelante. Simplemente sirvo como un catalizador, reflejando los pensamientos y sentimientos de la gente, de modo que pueda comprenderlos mejor.

Es tonto tomar decisiones por sí mismo en asuntos que afectan a la gente. Siempre discuto las cosas con mis subordinados, pero les aclaro que yo soy quien tiene la última palabra.

Una vez que decido seguir un camino, hago cuanto puedo para convencer a mis empleados.

Me pagan para dirigir. Si permitiera que muchas otras personas tomaran las decisiones que me corresponden, no merecería el pan que como.

Soy partidario de que se hagan las cosas. No puedo perder el tiempo convocando a reuniones. Alguien tiene que ser responsable aquí, y creo que soy la persona indicada.

Robert Tannenbaum

### 10.3.3.3 Modelo de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado de madurez del colaborador. Las conductas básicas esperadas del gerente como líder son: *orientación a las tareas* y *orientación a las relaciones*. Sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del colaborador lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del colaborador son las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado en que el líder es capaz de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, las actividades que cada uno debe realizar, y cuándo, cómo y dónde deben llevarse a cabo las mismas; todo ello caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es:



“El grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo..., abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que faciliten el trabajo”.

Consideran a la madurez como:



“La habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento”.

<sup>2</sup> Artículo publicado con el mismo título por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en *Harvard Business Review*, vol. 36, núm. 2, marzo-abril de 1958, pp. 95-101.

Asimismo, Hersey y Blanchard incluyen el grado de motivación al logro, voluntad para tomar responsabilidades, educación formal y experiencia. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del colaborador y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, como: *dirigir*, *vender*, *participar* o *delegar*. En la figura 10.3 se ilustran estos estilos.

Estilo de *dirigir* (ordenador unilateral), *con orientación a la tarea alta y "mínima", así como una adecuada y correcta orientación a las relaciones*. Este estilo es útil cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, en el que no se siente capaz o no desea responsabilidades por sentirse inseguro o por estar al inicio de su formación en la empresa y requiere capacitación.

El estilo de *vender* *consiste en persuadir al colaborador para que realice las tareas, con supervisión y asesoría en relación al ejercicio del trabajo y con interés por las relaciones entre líder y el colaborador*. Su aplicación es recomendada cuando el miembro está aún inmaduro pero tiene deseos de superación.

El estilo de *participar* se recomienda cuando ya hay madurez aunque todavía se requieren de guías. Su participación le genera motivación y enriquece el trabajo en equipo.

El último de los cuatro estilos, *delegar o facultar plenamente (empowerment)*, se aconseja cuando la madurez del miembro es alta en capacidad técnica como en involucramiento y lealtad con la organización.

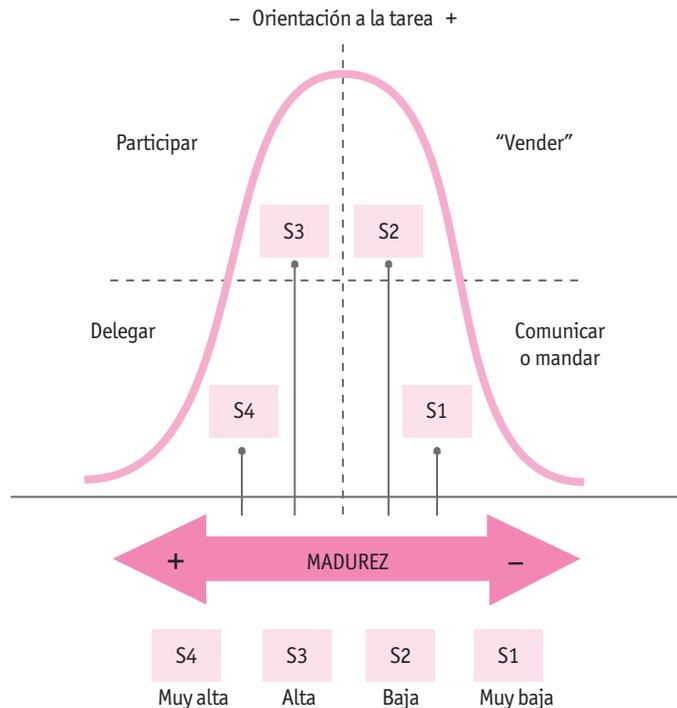


Figura 10.3 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración son mayores mientras el nivel de madurez relacionado con el trabajo sea mayor.

### 10.3.4 Axiomas de liderazgo

- Cuando el directivo satisface necesidades de la organización por medio de la autorrealización de los colaboradores, incrementa su liderazgo y resultados.
- La mejor autoridad directiva es aquella que no se siente, pero que se sigue.
- El líder inspira confianza, no impone decisiones por medio de su autoridad formal.
- El líder “jala” y la autoridad empuja.

### Características de líderes exitosos

- Favorecen el desarrollo personal.
- Alientan la participación en la planificación.
- Establecen objetivos desafiantes.
- Promueven las iniciativas personales.
- Favorecen y valoran nuevas ideas e innovaciones.
- Alientan el pensamiento creativo.
- Negocian y enseñan a negociar.
- Toman decisiones desafiantes.
- Son ejecutivos porque hacen que los planes se conviertan en realidad.

### 10.3.5 Negociación y liderazgo

La **negociación** es la habilidad para llegar a un acuerdo de beneficio mutuo entre partes que tienen puntos o intereses diferentes. No todas las circunstancias que se le presentan a la alta dirección son favorables a la empresa y a sus intereses; sin embargo, un líder directivo es capaz de convertir un problema en oportunidad por medio de la negociación, ya que cuenta con una imaginación que le permite crear soluciones en donde aparentemente no las hay.

### 10.3.6 Liderazgo directivo y ambiente

El líder directivo-gerencial es un creador de ambientes laborales favorables para que los miembros de su equipo de trabajo cooperen entre sí; brinda sólo las directrices generales y permite que entre los miembros se comuniquen, dialoguen y discutan los problemas trascendentes para que presenten soluciones o alternativas pertinentes. El líder, que no es capaz de “pichar, batear y cachar” a la vez, debe hacer sentir a sus colaboradores que son ellos los que “toman las decisiones”, para lograr así un mayor compromiso de su parte. Se llama *espíritu de corps* cuando un individuo siente pertenencia a un cuerpo social denominado equipo, generando identidad. La creación de dicho espíritu y del ambiente que ello implica es producto de un liderazgo trascendente.

### 10.3.7 Formación organizacional del liderazgo

Las carreras organizacionales llevan implícita la formación del liderazgo. Cuando un individuo inicia su desarrollo en la empresa, generalmente ocupa puestos de **supervisión** que requieren estilos de conducción directivos (indicativos de qué y cómo hacerlo). Si el desempeño del individuo es el adecuado, es sujeto de ascenso, y su estilo debe transformarse de tal manera que permita a los miembros tengan una mayor **participación** y **colaboren** entre ellos. Posteriormente, cuando alcance posiciones superiores requerirá ejercer más la **coordinación** y ser más un **facilitador de procesos**; esto es, que los miembros realicen su trabajo como expertos de una parte, mientras él como gerente coordina la acción. En un nivel superior su papel será actuar como marco de referencia y señalar los puntos finos que debe lograr el equipo de la alta dirección; así, el líder se convierte en **estratega**.

El modelo de desarrollo anterior es un marco teórico ideal, que por diversas razones muchas veces no se da en las instituciones y empresas. Una de estas razones se explica por el principio de Peter,<sup>3</sup> el cual establece que “cada individuo tiene su nivel de competencia”. Hay quien es capaz de operar correctamente del primero al tercer niveles, y después de ello “llega a su nivel de incompetencia directiva”. Acerca de este principio, Peter señala:



“...si un director tiene éxito en un nivel directivo, lo más probable es que se le ascienda a uno más alto, pero, sin embargo, requeriría de habilidades que no posee. El nuevo puesto bien puede implicar actividades y funciones muy por encima de su capacidad y su máximo nivel directivo.”

### 10.3.8 Valores y conductas ejemplares de los líderes exitosos

Los **valores** son las creencias sólidas de un individuo sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo cual guía su comportamiento. Un individuo que se encuentra en cierto nivel directivo llega a convertirse en una referencia moral para sus colaboradores, por lo que debe tener mayor congruencia e identidad con sus valores. Los valores se convierten en virtudes a través de su práctica. De ahí que durante su desarrollo, el líder debe convertir sus valores en virtudes. A continuación se presenta una lista de valores y conductas ejemplares de los líderes exitosos:

- Entrega a la misión.
- Entereza.
- Persistencia.
- Tolerancia.

<sup>3</sup> Principio expuesto por Laurence J. Peter y Raymond Hall.

- Cortesía y diplomacia.
- Humildad.
- Sacrificio.
- Templanza (soportar presiones).
- Firmeza.
- Dominio de sí.
- Capacidad para formar líderes.

### 10.3.9 Inteligencia emocional del líder

El concepto “inteligencia emocional” (IE) se refiere a la inteligencia y la capacidad de un individuo para reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, y la facilidad de motivar y de manejar bien las emociones en él mismo y en sus relaciones.

Un proverbio japonés dice que “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. Daniel Goleman reconoce cinco aptitudes de la inteligencia emocional:

- **Autoconocimiento.** Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- **Autorregulación.** Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- **Motivación.** Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.
- **Empatía.** Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- **Habilidades sociales.** Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Otro psicólogo, E. L. Thorndike, dijo que “la inteligencia emocional y social es la capacidad para comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas”.

### 10.3.10 Conclusión sobre el elemento directivo de liderazgo en el proceso administrativo

Peter Drucker dice:

“...el liderazgo eficaz radica en analizar cuidadosamente la misión de la organización y fijarla de manera clara y visible... Los líderes saben bien que ellos no controlan el Universo,... sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza... Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus logros... Un requisito indispensable es ver su autoridad investida como **responsabilidad** más que como privilegio y saber que el liderazgo se gana por la confianza y la convicción en lo que se dice. En pocas palabras, el liderazgo es algo muy antiguo que se llama **integridad.**”

## 10.4 Motivación

La motivación es otro factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa. **Motivar** es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder.

El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo.

La etimología de **motivación** y de **emoción** es la misma, *motore*, motor, movimiento. Para Daniel Goleman, “las emociones son literalmente lo que nos mueve, porque ellas impulsan nuestras motivaciones, y a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a nuestros actos”.

La motivación es:



### Motivación

Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

La **motivación es interior y voluntaria**. Peter Senge señala: “Nadie puede aumentar el dominio personal (motivación) de otra persona[...]. Sólo se pueden crear condiciones que favorezcan y respalden a las personas que se comprometen con su automejoramiento.”

Viktor Frankl, al cuestionarse sobre qué es en realidad el ser humano, consideró que es el ser que siempre decide lo que es, por lo que ningún hombre ni ningún destino están en posibilidad de compararse a otro hombre o a otro destino.

## 10.4.1 Motivación o estimulación

Son muchos los elementos que intervienen en la motivación de una persona. En primera instancia es necesario comprender la diferencia entre motivación y estimulación de una conducta. Las **motivaciones son internas o intrínsecas**, mientras que las **estimulaciones son externas o extrínsecas**.

La **motivación es intrínseca** porque obedece a las razones personales de cada individuo; por lo tanto, no es factible que los directores de las empresas utilicen sus propias razones o valores para que los colaboradores actúen.

Viktor Frankl, en su libro *El hombre en busca de sentido*, señala que la “logoterapia” salva, cura, motiva, etc., ya que es una técnica para recuperar la autoestima por medio de darle sentido a la existencia. Viktor Frankl, un judío que estuvo recluso en un campo de concentración, se salvó de morir gracias a que se fijó metas y una misión al encontrarse frente a esa terrible situación. En los campos de concentración la gente moría por dos razones: porque los asesinaban o por la pérdida de la autoestima, por no encontrar sentido a su existencia.

De lo dicho por Viktor Frankl se desprende que la fuente de motivación efectiva organizacional que tiene un directivo deriva de la razón de la organización, en términos de servicio a la comunidad. De ahí la importancia de tener un código de valores morales relacionados con lo que hace la empresa o institución. Cabe señalar que la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, no sustituye las habilidades y competencias laborales que requiere cada puesto, lo cual corresponde a aprendizajes previos y a la capacidad mental individual.

Lo trascendente de la motivación es que cambia actitudes, y éstas son fundamentales para el éxito en el trabajo directivo. Los **estímulos son extrínsecos** porque actúan fuera de la conciencia del individuo. Por ejemplo, muchas empresas estimulan de manera efectiva los comportamientos mecánicos del personal mediante el otorgamiento de premios por puntualidad y productividad, o bien, por medio de la aplicación de sanciones (descuentos o rescisiones) a las faltas; por lo tanto, los estímulos “programan” la conducta, pero no la modifican de manera profunda, de modo que propician una acción robotizada, sin conciencia (sin pensar). La parábola siguiente sobre un camello ilustra esto:

### El consejo del camellero

Dicen que uno de los miembros de una caravana de comerciantes que atravesaba el desierto, durante una noche se dio cuenta que el clavo y el grillete de su camello se habían perdido y no tenía cómo asegurarlo para que el animal no se fuera durante la noche, por lo que le preguntó al jefe de la caravana cómo podía resolver el problema. Éste le indicó que agarrara la pata de su camello y que simulara que le

ponía el grillete y que enterraba el clavo. Al día siguiente, todos los camellos se levantaron y caminaron, menos el engañado, y ante la imposibilidad de levantarlo, el camellero preguntó nuevamente al jefe, quien le indicó:

—Vuelve a simular que le quitas el grillete y el clavo.  
Para asombro del camellero, el consejo dio resultado.

## 10.4.2 Elementos de la motivación efectiva

La motivación, para tener un efecto, requiere de ciertos elementos, como son:

- Emoción.
- Entusiasmo.
- Motivación directiva y sus factores:
  - Disyuntivos.
  - Conjuntivos.

## 10.4.3 Emoción en la función directiva

La emoción es el impulsor del ánimo de una persona y de un equipo de trabajo. Se define como:



### Emoción

Estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos; se refleja en los gestos, actitudes y otras formas de expresión, las cuales contagian la animosidad a otros.

Las emociones, al igual que las motivaciones, juegan un papel crucial cualquiera que sea el asunto que involucre a dos o más personas. Las siguientes son **características** de las emociones:

- Son mensajes potentes.
- Transmiten rápidamente un sentimiento.
- Son contagiosas.
- Elevan los sentimientos.
- Son transferibles, aunque no sean visibles.

Carl Jung afirmó que las emociones son contagiosas, por lo que pueden influir en el estado emocional de otro para bien o para mal; es así que el estado emocional de un directivo afecta los resultados de su equipo de trabajo. “Los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos... y fomentan la cooperación, la justicia y el buen desempeño grupal.”<sup>4</sup>

Hoy se reconoce que el buen humor y la alegría de los directivos contribuyen al buen desempeño, siempre y cuando ello no genere una desviación de los objetivos de la empresa o que se disperse el enfoque en ellos.

Durante mucho tiempo se consideró que el hecho de reír, e incluso de sonreír, le quitaba solemnidad al trabajo, dispersaba la atención y podía degradar la imagen de la autoridad moral del líder, pero afortunadamente esos tiempos ya pasaron y ahora hay suficiente investigación que demuestra que los grupos alegres son más productivos.

#### 10.4.4 Entusiasmo

El entusiasmo se define como:



##### Entusiasmo

Motivación de un individuo hacia el logro de un objetivo.

La palabra entusiasmo deriva del término *entheos*, y se utiliza para indicar cuando una persona se ha elevado o motivado para alcanzar una meta, sueño, objetivo o reto. Los directivos deben entusiasmarse por lo que hacen, ya que el entusiasmo, al igual que la emoción, es contagioso. Un directivo frustrado sobre los planes y estrategias de su empresa tiende a contagiar a sus colaboradores de sus actitudes negativas. Se podría decir a manera de principio que: “a mayor entusiasmo del directivo, mayor liderazgo y por lo tanto, mayor éxito de los planes y estrategias”.

#### 10.4.5 La motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivos

Las motivaciones son eminentemente conjuntivas y los incentivos son disyuntivos, por lo que es necesario comprender las motivaciones disyuntivas y las conjuntivas.

<sup>4</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina, Ediciones B Argentina, S.A., 1999.

Las **motivaciones disyuntivas** son las que satisfacen a un individuo, pero afectan la motivación de otros; por ejemplo, un ascenso es un motivante disyuntivo, pues por un lado motiva al ascendido, pero por el otro afecta las motivaciones de quienes no entienden las razones por las cuales ellos no fueron los elegidos. Son muchos los factores motivacionales disyuntivos que actúan en la empresa, como los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben unos por su actuación, lo cual afecta la autoestima de los miembros que no lo obtienen. Para Carlos Llano Cifuentes las motivaciones disyuntivas más importantes son: el estatus, el poder y la jerarquía, el prestigio, la popularidad y la disposición de bienes materiales; también comenta que por desgracia sólo hay un puesto de director general y que para llegar a él en muchas ocasiones se tiene que actuar más en el campo político que en el directivo-ejecutivo.

Las **motivaciones conjuntivas** son asociativas y sirven para cohesionar; por ejemplo, cuando alguien brinda su amistad motiva al otro a corresponder. La cooperación, la solidaridad, la honestidad son valores y al mismo tiempo motivaciones conjuntivas. De ahí la labor del líder como creador de una isóptica administrativa basada en valores.

En un sistema económicamente justo, los incentivos son fundamentales para premiar a quien produce más; sin embargo, tienen sus limitaciones y sus repercusiones en el comportamiento grupal. El líder debe utilizar tanto el incentivo económico como las motivaciones conjuntivas basadas en valores, y buscar —sin perder el equilibrio— estimular a quien está inclinado hacia lo material por el elemento económico (con el riesgo que ello implica ante sujetos que no tienen límites) y “utilizar” las motivaciones conjuntivas ante colaboradores que actúan en razón de valores y de servicio.

Así, el trabajo bien organizado y con sentido de servicio es una de las fuentes de estimulación más importantes con las que cuenta el directivo de una empresa; es por esto que han perdurado grandes obras por siglos. Como afirma Peter Senge:



“La gente tiene una intensa necesidad de formar parte de una misión edificante. Si ella está ausente, muchos buscarán la realización sólo en intereses externos y no en su trabajo. Pero formular una misión en palabras no es suficiente. Termina por sonar a cliché o moneda falsa. La gente necesita visiones para que la misión se vuelva más concreta y tangible.”

### 10.4.6 Axiomas sobre motivación

- Si no sabes a dónde vas, ya llegaste.
- La interferencia, aun brillante, crea una dependencia en el líder.
- La motivación más grande de un ser humano es sentirse útil por medio de su trabajo.
- Las personas que cambian su modo de ser por el hecho de haber adquirido una fortuna o puesto social carecen realmente de identidad personal.

## 10.5 Comunicación

La dirección, o mejor dicho, quien hace la función directiva requiere manejar hábilmente la comunicación organizacional. Muchas órdenes y decisiones que están correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que fueron comunicadas, más que por su esencia. La siguiente parábola ayuda a entender la trascendencia de la forma sobre el fondo:

### La forma y el fondo

En cierta ocasión, a fin de sanar a su mascota de una dolencia, su dueño la llevó al veterinario, quien le dio la siguiente indicación:

—A fin de restablecer la salud de su mascota, debe darle durante diez días el medicamento "X"; su sabor es repugnante, por lo que es necesario que le abra el hocico y lo obligue a ingerir el medicamento.

El dueño siguió tal cual las indicaciones e incluso amarró al perro con cadenas para evitar que lo mordiera y le colocó en el hocico un palo.

Cada día, el perro se ponía más bravo cuando le tocaba ingerir la medicina, pero el último día el perro tiró la medicina antes de que lo amarraran y le aplicaran la dosis, empezando a lamer la medicina y saborearla. Esto sorprendió al dueño, quien se dio cuenta que la conducta agresiva del perro no se debía a la medicina, sino a la forma de dársela.

La forma en la comunicación es esencial en cualquier relación humana, pero en las organizaciones empresariales impacta de manera muy fuerte, ya que una "comunicación" amenazante, mal conformada, informada fuera de tiempo, e incluso fría, llega a provocar reacciones aparentemente inexplicables, porque los involucrados muchas veces exageran y/o distorsionan el hecho por medio del chisme y rumores, que afectan directamente la correcta comunicación.

### 10.5.1 Información y comunicación

La **información** es el contenido del mensaje y la **comunicación** es el proceso mediante el cual se comprende tanto al mensaje como al mensajero. La dirección requiere de ambas, lo cual involucra no sólo datos, palabras o símbolos incluidos en el ámbito de la información, sino también actitudes.

Dentro del contexto de la dirección empresarial, la comunicación comprende tanto el contenido del mensaje como la forma para lograr que la **información sea efectiva**; esto es, se requiere que la información alcance el nivel de comunicación.

La palabra comunicación se deriva del latín *communis*, **comuni**ón, participación en lo común; familiaridad entre miembros de un cuerpo social (organización).

La **comunicación** se define como:



#### Comunicación

Proceso por el cual se transmite y recibe información (palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos), así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.

## 10.5.2 Propósitos de la comunicación

La comunicación tiene los siguientes **propósitos**:

1. Cohesionar y generar el espíritu de equipo.
2. Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones.
3. Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
4. Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.

## 10.5.3 Principios de la comunicación

### 10.5.3.1 Oportunidad y veracidad

Entre más oportuna y veraz sea una información habrá mayor comunicación organizacional.

### 10.5.3.2 Bilateralidad de la comunicación

A mayor realimentación del mensaje entre emisor y receptor, más efectiva será la comunicación a través de la información. En algunas empresas se exige que cierta información sea verificada por el receptor, con la repetición del mensaje, para evitar errores, y la utilización de listas de verificación (*check-list*).

### 10.5.3.3 Rastreabilidad de la información

Entre más rastreabilidad permita el proceso de información, más útil es administrativamente.

Los comunicados que dejan rastro hacen mucho más fácil la corrección de un proceso productivo y administrativo. El código de barras permite rastrear la información de la venta del producto, de la compra y de todos los puntos clave; por ejemplo, cajero, turno, cliente (cuando paga con tarjeta de crédito) y descarga del inventario.

El siguiente es un cuento muy antiguo que ilustra las diferentes percepciones de un grupo de personas que buscaban un objetivo común:

### Metáfora alusiva a la comunicación

Un cazador de elefantes hizo un experimento con ciegos: colocó un gran paquidermo en el centro de ellos, los condujo a tocar solamente una parte del animal, y les solicitó que describieran lo que habían tocado. Uno dijo que era una pared, ya que había tocado un costado del paquidermo. Otro afirmó que era una columna, puesto que había abrazado una pata. Un tercero, que había tocado su cola, dijo que era

una cuerda. El cuarto, que había tocado un colmillo, aseveró que era una lanza puntiaguda. Y el que palpó desde abajo la panza del elefante afirmó que era un techo caliente. Todos los ciegos empezaron a discutir, pues cada uno de ellos estaba convencido de que decía la verdad, y todos terminaron a gritos, acusándose de mentirosos y falsos.

El equipo de trabajo de la alta dirección muchas veces está conformado por contadores, administradores, ingenieros, abogados, psicólogos, entre otros. Cada una de estas profesiones

tiene su propio código de términos y, por ende, su percepción de un mensaje determinado puede ser diferente. Muchos problemas organizacionales actuales se deben a la comunicación.

### 10.5.4 Axiomas de la comunicación

Los siguientes **axiomas** sirven para entender la comunicación:

- Es común que se confunda el mensaje con el mensajero.
- La información se transmite por medio de palabras, pero la comunicación se da a través de actitudes.
- La comunicación se da con una persona, no a una persona.
- Muchas veces se dice más con el silencio que con palabras.
- Nada es verdad ni mentira, todo depende del color del cristal con que se mira.
- La comunicación es compartir una idea, un sentimiento o un pensamiento entre dos o más personas.
- El género humano está cada vez más informado y menos comunicado.

### 10.5.5 Proceso de la comunicación

El proceso de comunicación incluye un **mensaje** que parte de un **emisor** a un **receptor**, mediante un **medio** que lleva la **información** y que al ser recibido por el receptor emite una **realimentación** hacia el emisor para determinar que el mensaje fue captado (figura 10.4).

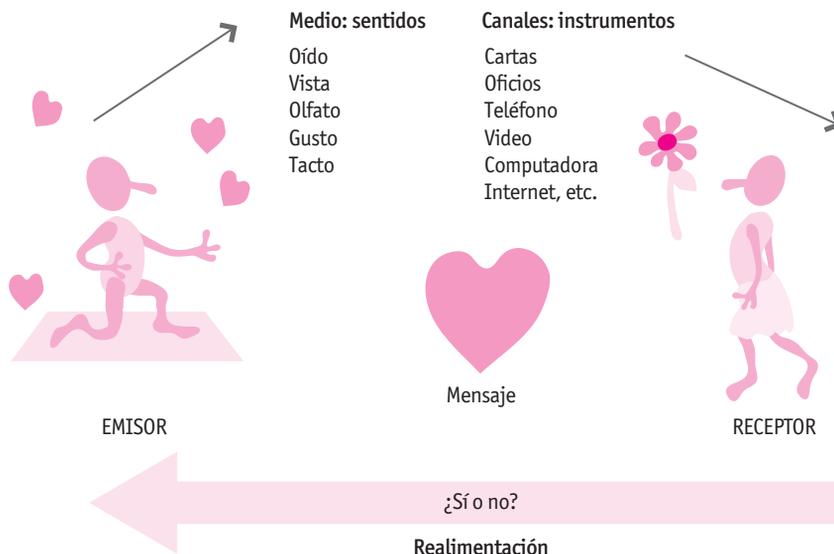


Figura 10.4 Proceso de comunicación.

## 10.5.6 Componentes esenciales de la comunicación

Los **componentes esenciales de la comunicación** son:

1. **Emisor.** Persona que emite el mensaje.
2. **Receptor.** Persona que recibe el mensaje.
3. **Medio o canal.** Instrumento por el cual se transmite la información.
4. **Mensaje.** Objetivo o finalidad de la información.
5. **Realimentación.** Respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje.

En ocasiones un directivo (emisor) envía a uno o a varios colaboradores (receptores) una circular (medio o canal) que contiene determinada información (mensaje), acerca de la cual le solicita su opinión a los colaboradores (retroalimentación).

### 10.5.6.1 Las barreras de la comunicación

Muchos conflictos en la dinámica de un grupo de trabajo surgen por esquemas inadecuados de comunicación: se desea una cosa y se dice otra, no todos los elementos humanos de la empresa tienen acceso a toda la información, se presentan o se propician barreras, se mantiene una comunicación unilateral, se provocan interpretaciones erróneas, se distorsionan los mensajes a lo largo de su transmisión, etcétera.

Estas barreras se dividen en:

- **Paradigmáticas.** Cuando la actitud de ciertos colaboradores o jefes se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
- **Semánticas.** Se dan por causas del lenguaje. Por ejemplo, para un campesino los términos de cargar y abonar tienen un sentido diferente al que le daría un contador. Un ingeniero consideraría en primera instancia que una circular es redonda.
- **Físicas.** Cuando el ambiente físico impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etcétera.
- **Fisiológicas.** Cuando algunas de las partes están impedidas físicamente.
- **Psicológicas.** Cuando una persona no desea “oír” a otra. Por ejemplo, la expresión “¡muchas gracias, ya no te quito tu tiempo!”, puede ser interpretada como una ofensa.
- **Administrativa-burocrática.** La comunicación es lenta y está fuera de tiempo.

### 10.5.6.2 Barreras éticas (valores) en la comunicación

Los valores morales y éticos de cada individuo regularmente son diferentes. Mientras un individuo valora lo económico y el orden en la empresa, otros consideran esto secundario por estar en las áreas creativas, como son: publicidad, diseño, etc. Un vendedor está más orientado a la eficacia, mientras que un contador está más orientado a la eficiencia.

Los valores personales corresponden más al ámbito emocional que al racional; por lo tanto, continuamente hay conflictos de comunicación por las diferencias de valores de los miembros. De ahí que los directores de las empresas tienen que alinear la estrategia con los valores, para generar una visión homogénea (isóptica).

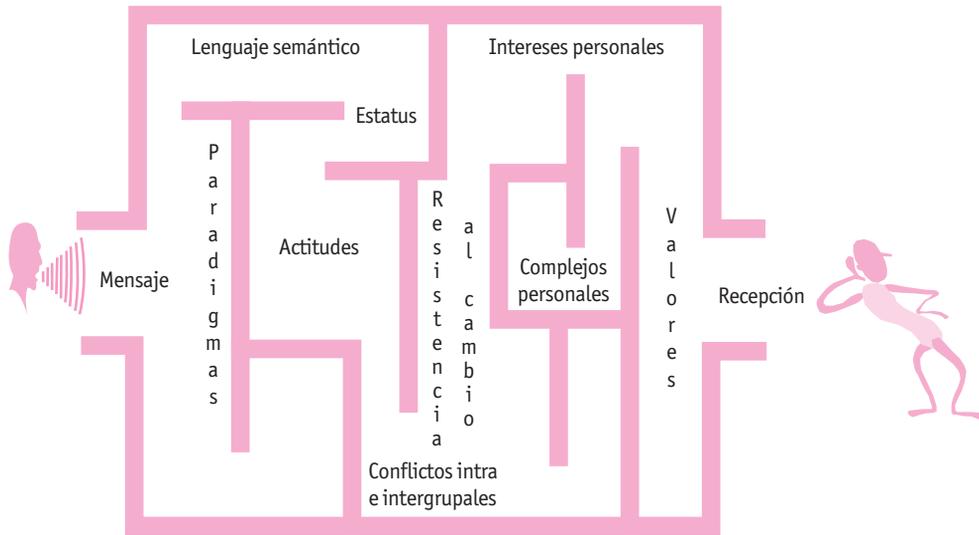


Figura 10.5 El mensaje distorsionado por las barreras.

Los mensajes tanto orales como escritos de los directivos son distorsionados por las barreras y los valores (figura 10.5).

### 10.5.7 Clasificación de las comunicaciones

Es tan importante la comunicación de los directivos (como gerentes, supervisores, etc.), que ocupan gran parte de su tiempo en ello; cerca de 85% de su trabajo es comunicación (varía dependiendo el nivel). Entre sus actividades en este sentido destacan: llamadas telefónicas, asistir a juntas o dirigirlas, realizar acuerdos con su jefe o colaboradores, dictar oficios, leer correspondencia, contestarla, enviar faxes, hacer circulares o memoranda (plural de memorándum); además, deben representar a la empresa en coloquios, reuniones, ferias o bien en comidas de negocios.

Los tipos de comunicación suelen clasificarse por el **grado de formalización del mensaje** en:

- Horizontales.** Entre miembros del mismo nivel jerárquico. Por ejemplo, memoranda o escritos emitidos en una reunión de trabajo del mismo nivel o área.
- Verticales.** Descendentes (órdenes, circulares) y ascendentes (nota informativa técnica).
- Formales u oficiales.** Toda información documentada con acuse de recibo y demás elementos de registro y rastreo.
- Informales.** Mensajes a nivel de comentario, sugerencias, o bien, comentarios del personal (tipo chismes, rumores, chistes con contenido político, mensaje u orden) respecto a una situación con la idea de desprestigiarla. En general, cualquier comunicación no oficial de la empresa o entre amigos-compañeros en relación a algún asunto, con comentarios a título personal, sin efectos formales.

La figura 10.6 ilustra los tipos de comunicación en las organizaciones, según la clasificación anterior.

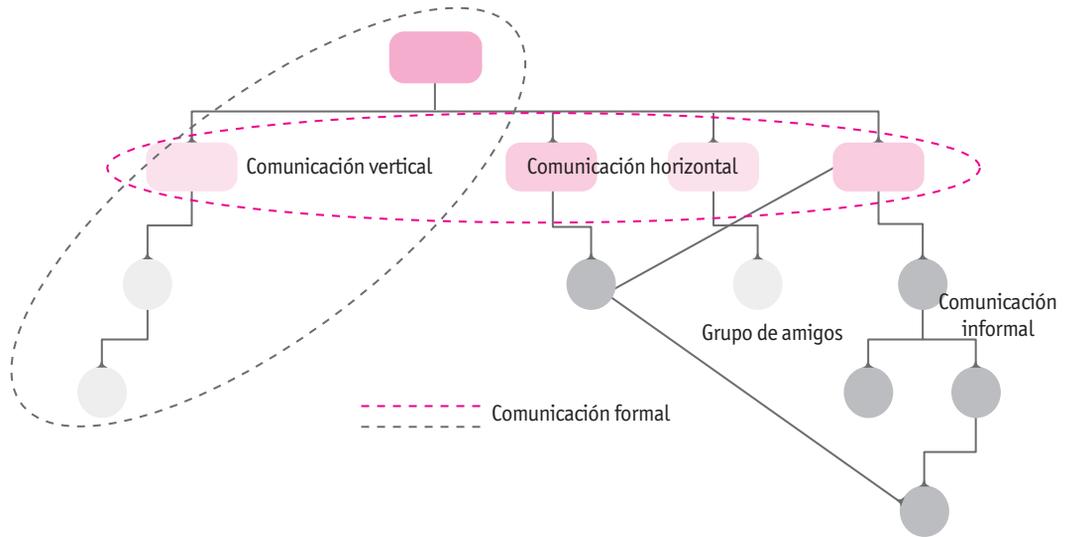


Figura 10.6 Tipos de comunicación.

### 10.5.8 Comunicación corporal y de imagen

Las comunicaciones corporal y de imagen comprenden toda la información emitida subliminalmente por un individuo por medio de su cuerpo, vestido, accesorios, espacios físicos de la empresa, coches, etc.; en el caso de los niveles directivos, serían, por ejemplo, las gesticulaciones, los movimientos del cuerpo, el arreglo personal y el ambiente físico de su oficina y demás espacios de “trabajo”.

Una imagen transmite más información que mil palabras. Administrativamente, es tan importante cuidar la comunicación verbal como la corporal y la imagen. A manera ilustrativa, las siguientes expresiones o refranes cotidianos muestran la importancia del cuerpo en la comunicación:

- ¡No tiene un pelo de tonto!
- ¡Lo dejé con el ojo cuadrado!
- Cuando les informé, ¡todos pararon la oreja!, ¡y les brillaron los ojos!
- Algunos sudaron la gota gorda, aunque Juan me salvó dándome su espaldarazo.
- Me fui con los pies de plomo.
- Cuando le pasé la cuenta a Ruperto, ¡se quedó frío!, porque es muy codo, aunque ese día se soltó el pelo.

Mover la cabeza de manera afirmativa denota interés y acuerdo en lo que dice el otro, así como un deseo de escuchar el otro punto de vista. Las manos sobre las rodillas o el estómago tienden a proyectar un gesto protector. Las manos sobre el escritorio reflejan un deseo de “ir al grano”. La ausencia de movimiento es indicativa de que la persona trata de pasar inadvertida, está

pensando, o cuida sus intervenciones. Llegar tarde a una cita le da ventaja a quien espera, pues moralmente se da una descalificación, aunque muchos piensen que es para darse importancia.

Varios negocios se pierden cuando un alto directivo de una empresa no sabe manejar su imagen corporal y las comunicaciones no verbales; los malos hábitos y no saber comportarse en una mesa a la hora de comer llegan a ser tan trascendentes para el cierre de negocios como la calidad del producto de una empresa.

El administrador debe cuidar las comunicaciones verbales, formales y corporales, pues todas ellas son parte de su imagen corporativa y personal.

### 10.5.8.1 Habilidades y técnicas de comunicación de una autoridad formal

El administrador debe aprender diversas habilidades para sacar el máximo provecho de sus comunicaciones.

Las habilidades más importantes son:

- **Habilidad para transmitir información.** Los directivos deben ser hábiles para transmitir con pocas palabras mensajes profundos. Es factible hablar como directivo o como compañero, independientemente de la posición jerárquica.
- **Habilidad para escuchar.** Escuchar significa comprender el mensaje, más que oír la información. El directivo debe depurar la información; esto es, a ignorar la *paja* (información irrelevante, distorsionada o reiterativa) del mensaje y quedarse con lo relevante.
- **Habilidad de representación.** Uno de los roles de los directivos es representar a la empresa ante terceros (proveedores, clientes y público en general). La imagen del directivo transmite y afecta la imagen de la empresa.

### 10.5.9 Autoestima del factor humano y la comunicación

“Trata a la gente como si fuera lo que debería ser,  
y la ayudarás a llegar a serlo.”

*Gohete*

**Autoestima** es la imagen que tiene un individuo de sí mismo; determina su desarrollo y éxito personal. Significa la plenitud en la conciencia de que es creador de sus propios cambios, el desarrollo de sus capacidades, la autoaceptación y el autodesarrollo.

La autoestima es producto de un autoconcepto claro, honesto, sin adornos ni adulteraciones. Permite reconocer el valor propio y ayuda a tener seguridad y fe en uno mismo.

El directivo muchas veces es un agente catalizador de la autoestima de sus colaboradores, porque logra ver facultades en un individuo que él mismo no aprecia. Esta labor es fundamental en la formación del factor humano y en la labor directiva en la organización.

### 10.5.10 Imagen o comunicación corporativa

El concepto imagen viene del latín *imago*, que significa representación gráfica de algo. La imaginación es una facultad del cerebro humano que permite reproducir objetos e ideas con

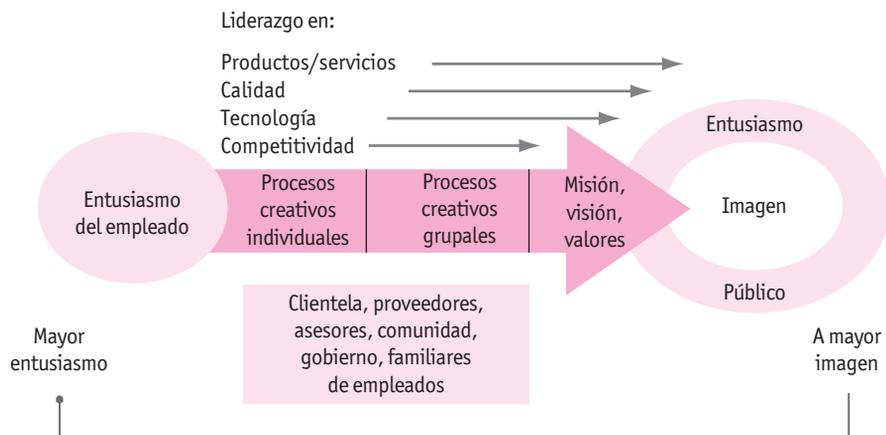
la mente. El directivo requiere tanto de imagen como de imaginación para comunicarse, por medio de símbolos, publicidad, logos, etc., con su entorno (clientes, proveedores, comunidad, autoridades, e incluso competidores). La comunicación corporativa busca que la empresa o institución tenga una imagen pública favorable; de ahí la importancia de elegir correctamente un eslogan, un logo, y de generar en los espacios de la dirección un ambiente y una imagen. En ciertas ocasiones algunas empresas con recursos incluyen en su estructura un área de Relaciones Públicas enfocada a la relación y comunicación de la empresa con el entorno.

La imagen de la empresa afecta a la imagen de los miembros. Por ejemplo, cuando la empresa o institución tiene una alta imagen pública, sus miembros sienten orgullo de pertenecer a ella, lo cual tiene un efecto en su autoestima e incluso en sus resultados.

**La regla general es:** a mayor imagen corporativa, mayor identidad con la empresa y, por ende, emoción por sus logros.

### 10.5.11 Imagen del directivo y comunicación

Así como las empresas e instituciones requieren una imagen pública, el directivo de ellas también necesita cuidar esmeradamente su imagen, pues ésta afecta a la de la corporación (figura 10.7). Stephen Covey dice que lo primero que debe lograr la gente altamente efectiva es la conquista individual o, como él la llama, la “victoria privada”, para pasar de la dependencia de lo externo a la independencia, y así lograr una victoria pública que la lleve a la interdependencia madura de trabajar en grupo. La siguiente cita de Covey ayuda a comprender esto: “Empecemos a comprender que si queremos cambiar la situación, debemos cambiar nosotros mismos. Y para poder cambiar nosotros efectivamente, debemos primero cambiar nuestras percepciones.”



**Nota:** Por lo general, la imagen corporativa está directamente relacionada con el entusiasmo individual.

Figura 10.7 Imagen de la empresa.

## 10.6 Dirección, ejecución y supervisión

Supervisión es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas. Por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos; es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica. Por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de gerencia. De ahí que la gerencia, la gestión y la supervisión son elementos indispensables de la dirección ejecutiva.

La dirección ejecutiva implica hacer realidad lo planeado por medio de los niveles gerenciales y de sus colaboradores operativos. La gerencia es gestión continua que implica acuerdos con superiores, con colaboradores directos, entre áreas de trabajo, con clientes, con proveedores y demás partes involucradas en la problemática que se presenta por la propia operación de los planes empresariales. Esto conlleva análisis de problemas, reuniones de trabajo, coordinación de todos los involucrados en la acción y sobre todo supervisión, para que se lleven a cabo los acuerdos convenidos, por lo que la dirección ejecutiva requiere darle seguimiento, con el “monitoreo” de la evolución de los asuntos y su debido cumplimiento. El término “monitorear” no está reconocido como parte del lenguaje español; sin embargo, es muy utilizado en la jerga de la gerencia y de la gestión, ya que, gracias a las computadoras, las órdenes y acuerdos se registran, y los avances se consultan y se rastrean (dejando rastros del proceso de ejecución) continuamente en los monitores de las computadoras.

### 10.6.1 Principios de la supervisión

- Desde el aspecto funcional, no es posible separar la dirección y la supervisión, ni establecer aparte una de otra. Son funciones eslabonadas, coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el ejercicio de la dirección.
- En la jerga gerencial, popularmente se dice: “una orden dada, no supervisada, vale para pura...”.
- La dirección es el rumbo. La supervisión es acoplar la acción con los objetivos en la ejecución y en gestión de una empresa.
- La dirección se fundamenta en la racionalización del debe ser, mientras que la supervisión lo hace en la experiencia directiva.
- La supervisión implica el conocimiento de las características de los colaboradores, en especial su madurez en términos psicológicos y sociológicos, así como en términos técnicos; de ahí que el directivo, como supervisor, tiene la responsabilidad formativa de los colaboradores.

*Nota:* el *coaching* es la técnica que permite que el supervisor asesore al colaborador en su formación, y le brinde tanto asistencia como asesoría para perfeccionar sus habilidades de ejecución, negociación y de relaciones públicas con clientes internos y externos, entre otros elementos que incluye esta técnica.

- La dirección en la supervisión de colaboradores es eminentemente creativa; no obedece a reglas rígidas, sino que crea soluciones con base en las habilidades de liderazgo, motivación y comunicación de quien ejerce la acción.

## 10.6.2 Axioma de supervisión

Analiza el siguiente axioma de supervisión:

- El supervisor ejecutivo hace florecer la maduración y la seguridad de los colaboradores, haciéndolos crecer técnica y emocionalmente.

La siguiente es una **parábola** alusiva al buen supervisor:

Se cuenta que en una lápida se encontró la siguiente inscripción: “Aquí yace un gran ejecutivo, que fue grande porque se supo rodear de gente más grande que él y facilitó el uso del talento de sus colaboradores.”

## 10.7 Toma de decisiones

La esencia de la dirección está en la toma de decisiones (TD). Las **decisiones** son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Se supone que cuando una organización está bien diseñada, las decisiones se “toman con antelación”, pues en los procedimientos, programas o normas de la organización se señalan los cursos de acción; sin embargo, hay muchas circunstancias no previstas que requieren la atención y decisión de los mandos directivos.

Los directivos de equipos deben integrar varios puntos de vista para incrementar la información, porque a mayor información, mejor calidad de decisión. No se debe olvidar que la información es poder. Obviamente, las decisiones correctas parten de una correcta definición del problema.

Si el problema está mal definido o conceptualizado por la dirección, todas las alternativas de solución serán malas. Se ha dicho que una vez **definido** el problema, está resuelto en 90%.

### 10.7.1 La oportunidad de la toma y comunicación de la decisión

El nivel ejecutivo está obligado a ser oportuno en la definición de las decisiones y en su comunicación e implementación; por ello, se les llama a los directivos ejecutivos. Una decisión fuera de tiempo pierde valor, tanto si se toma de manera anticipada, como si se toma tardíamente. En inglés se denomina *timing* a la habilidad directiva para comunicar la decisión en el momento exacto. Aunque el directivo tome la decisión con anticipación, debe ser sensible para saber el momento en que debe ser comunicada.

### 10.7.2 Alternativas de decisión y creatividad directiva

Los problemas administrativos pueden tener diversas formas de solución. A cada forma de solución se le denomina **alternativa**, la cual debe ser ponderada con sus pros y sus contras. La alta dirección debe ser imaginativa y no claudicar ante los problemas; es así que Walt Disney decía: “Si lo puedes soñar, lo puedes hacer.”

### 10.7.3 Seguimiento de las decisiones

Las decisiones requieren de supervisión, y por ello es conveniente que se responsabilice a un miembro del equipo, por principio al que lleva a cabo la función, para ejecutarla en determinada fecha; o bien, establecer las fechas de las actividades y el grado de avance que implica la decisión.

El diagrama de la figura 10.8 ilustra el flujo de las decisiones.

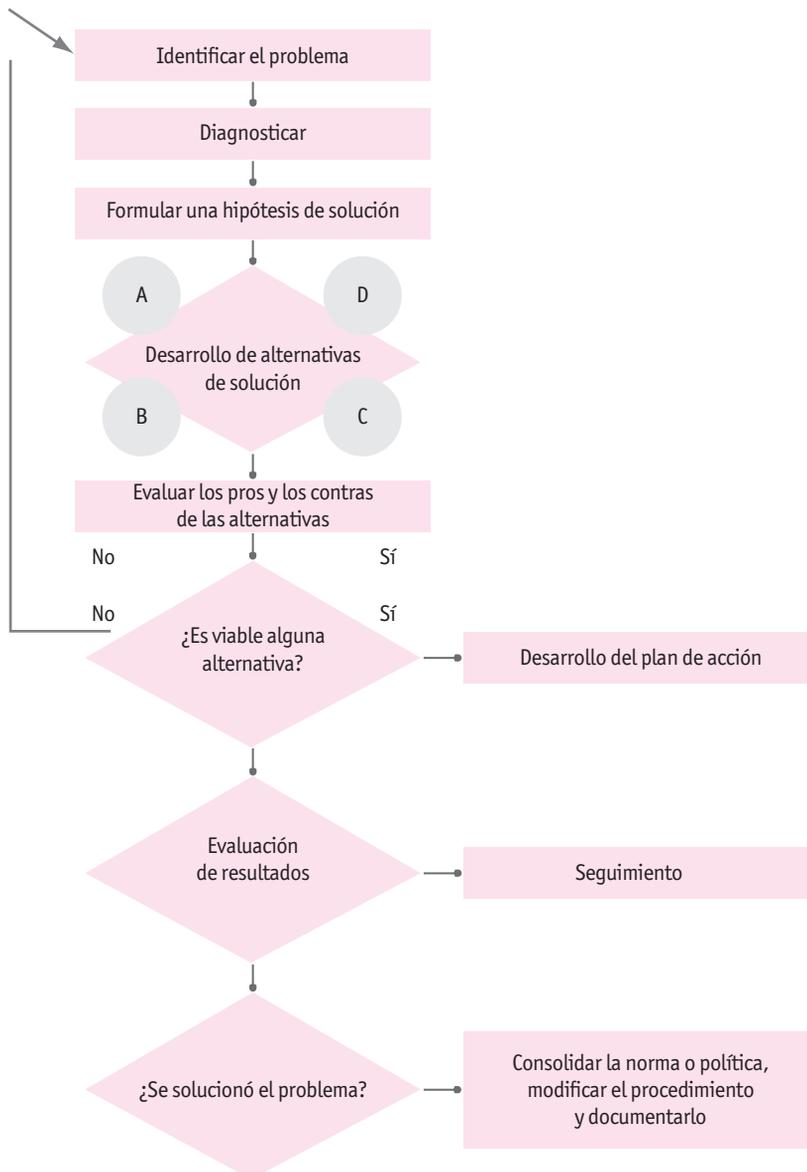


Figura 10.8 Proceso de toma de decisiones.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Dirección significa conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo por lograr. Administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. A su vez, todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren de habilidad directiva. Uno de los elementos relevantes de la dirección dentro del proceso administrativo es el liderazgo. Quien ocupa una gerencia general, una gerencia de área o una jefatura requiere del liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa.

Los responsables de la alta dirección utilizan algunos factores clave para llevar ésta a cabo; dichos factores se conocen como medios o componentes de la dirección: integración, liderazgo, motivación, comunicación, supervisión de resultados y toma de decisiones, entre otros.

La integración de los niveles gerenciales es vital para el éxito organizacional. Koontz y O'Donnell le llamaron a este proceso *staffing*, que significa "equipamiento directivo humano".

Son tres los elementos que intervienen en el éxito de una labor directiva: el director, la situación y clima laboral del área, y los colaboradores.

La integración del personal no sólo implica la parte de conservar y desarrollar a los mejores elementos humanos de la empresa, o la búsqueda externa de los mismos, sino que también la adhesión del factor humano de la empresa a la misma, de tal manera que éste comparta plenamente los valores de la empresa y comprenda su misión y visión.

La función integradora de equipos requiere que la cultura laboral de la empresa esté en términos de valores que debe compartir todo el personal.

Independientemente de los factores de personalidad y carácter, es un hecho que la dirección requiere liderazgo; no basta con la autoridad delegada ni el poder obtenido por influencia organizacional.

El liderazgo directivo en las empresas se define como la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados.

La forma en que continuamente se conduce a un grupo determina el tipo de estilo de liderazgo. Según la teo-

ría tradicional, son tres los estilos: autocrático, democrático y liberal (también conocido como *laissez faire*).

Son muchos los modelos y las herramientas; sin embargo, los indispensables son:

La escala dinámica de Tannenbaum comprende diversos matices de liderazgo, desde el autocrático hasta el democrático, sugiriendo que el líder adopte el estilo que vaya más de acuerdo con los subordinados y la situación en que se tenga que dirigir.

Grid gerencial de Blake y Mouton, instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, conocido también como parrilla o malla gerencial, en donde se correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: el factor humano y la producción.

Modelo de liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard basado en la madurez del subordinado, en el desempeño de sus tareas y en la orientación del líder a las tareas y a las relaciones.

Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo. La motivación es fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

La comunicación se define como: procesos por los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.

Los componentes esenciales de la comunicación son: el emisor, persona que emite el mensaje; el receptor, persona que recibe el mensaje; el medio o canal, instrumento por el cual se transmite la información; el mensaje, objetivo o finalidad de la información, y la retroalimentación, respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje.

Supervisión es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas. Por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos. Por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de gerencia.

De ahí que la gerencia, la gestión y la supervisión sean elementos indispensables de la dirección ejecutiva.

La esencia de la dirección está en la toma de decisiones (TD). Las decisiones son resoluciones y definiciones

sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes; también se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define dirección.
2. Describe en qué consiste la responsabilidad de la alta dirección.
3. Menciona algunas de las habilidades en términos de competencias intelectuales y gerenciales que requiere la dirección.
4. Menciona los medios de la dirección.
5. Define integración.
6. Explica la relación entre los valores y la integración.
7. Explica la relación entre liderazgo y dirección.
8. Define brevemente el liderazgo.
9. Menciona los estilos de liderazgo que se estudiaron.
10. Señala qué son los modelos de liderazgo.
11. Menciona los modelos de liderazgo que se estudiaron.
12. Explica la relación entre dirección e inteligencia emocional.
13. Explica la relación entre motivación y dirección.
14. Define la motivación.
15. Señala los elementos de la motivación efectiva.
16. Define comunicación.
17. Explica la relación entre comunicación y dirección.
18. Explica la relación entre dirección y toma de decisiones.

## Bibliografía

**BARAJAS Medina, Jorge.** *Curso introductorio a la administración.* México, Trillas, 1986.

**GOLEMAN, Daniel.** *La inteligencia emocional en la empresa.* Argentina, Ediciones B Argentina, S.A., 1999.

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1974.

**HAMPTON, David R.** *Administración.* México, McGraw-Hill, 1989.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio.** *Introducción a la administración.* México, McGraw-Hill, 1994.

**JIMÉNEZ Castro, Wilburg.** *Introducción al estudio de la teoría administrativa.* México, Fondo de Cultura Económica, 1970.

**KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz.** *Administración, una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**REYES Ponce, Agustín.** *Administración de empresas, teoría y práctica*, 1a. parte. México, Limusa, 1976.

\_\_\_\_\_. *Administración de empresas, teoría y práctica*, 2a. parte. México, Limusa, 1976.

**SISK, Henry y Mario Sverdlik.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel.** *Administración*, México, Prentice Hall, 1996.

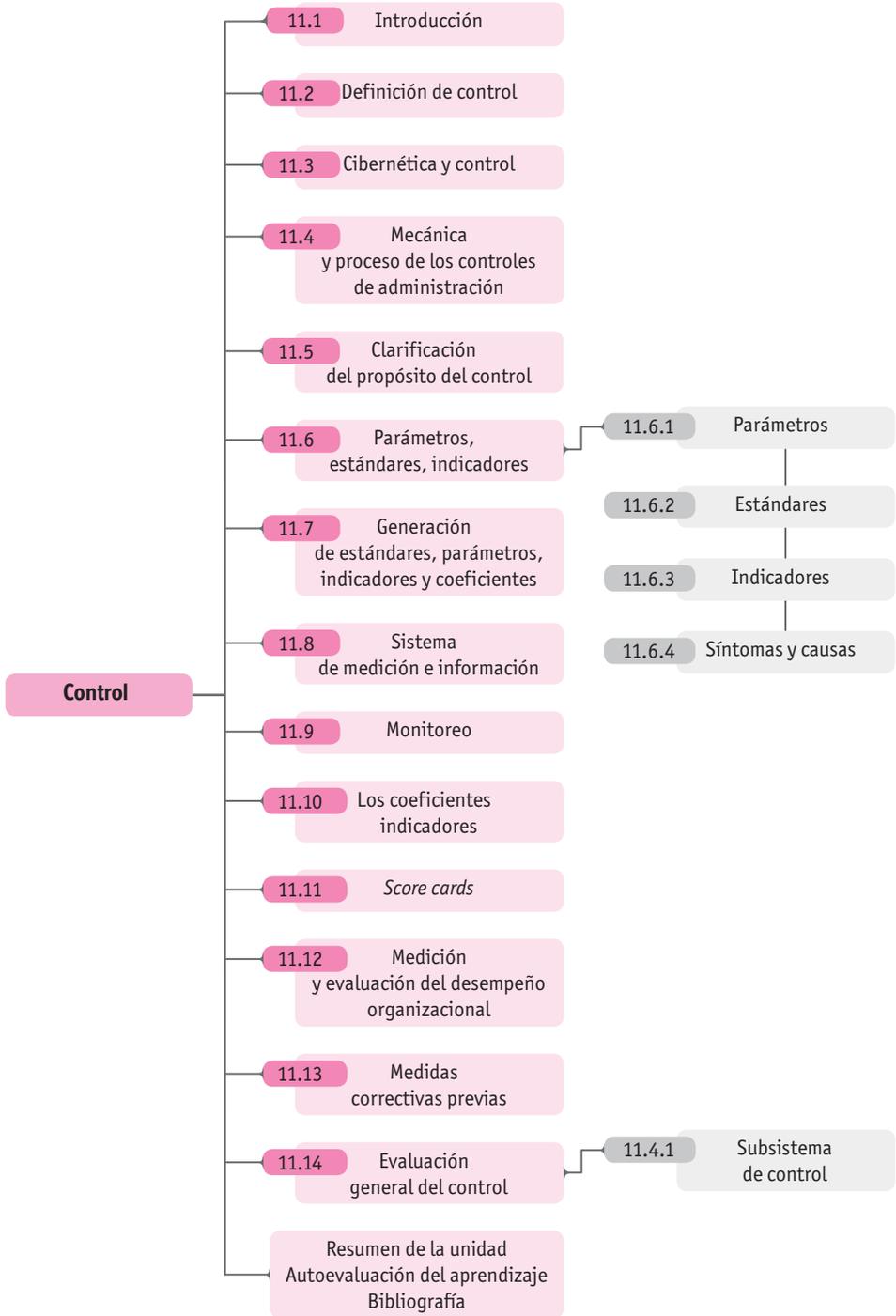
**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.

## Control

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Elaborar su propia definición de control como una fase del proceso administrativo que mantiene lo planeado dentro de lo esperado.
- Demostrar que el control mantiene los procesos organizacionales dentro de los rangos de variabilidad previamente definidos.
- Aplicar el proceso de control a un aspecto concreto de la empresa.
- Deducir los parámetros, estándares e indicadores de un proceso organizacional con base en los planes y programas establecidos.
- Evaluar el sistema de control de una empresa.



## 11.1 Introducción

“Si un navío no sabe a qué puerto se dirige,  
ningún viento le es favorable.”

*Séneca*

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener el desarrollo en los términos deseados desde la planeación.

Existe una premisa administrativa que señala que “**sólo lo que se mide se puede mejorar**”. El control permite asegurar y mantener un sistema de calidad tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos.

Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que los planes, los procesos, los programas, las estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíen conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre **lo que se planeó y lo que se está logrando o se logró**; esta información les permite analizar los comportamientos y tomar las acciones correctivas correspondientes, de tal forma que logren concretar lo mejor posible sus planes.

Un **problema es una desviación a la normalidad o a la norma**; de ahí que sin normas no es posible diagnosticar problemas organizacionales, y por ello la planeación y el control están altamente ligados. Los planes son puntos de referencia y de efectividad deseada administrativa; cualquier desviación de ellos se considera un problema.

El término **control** es un concepto relativamente moderno, que es producto de la Revolución Industrial. Fue acuñado en Francia y se emplea no sólo en administración sino en muchas otras disciplinas, por lo que ya es de uso universal. El término viene de **contra** y **rol**. Es una comparación con la lista o plan original (**rol**). Al parecer fue en el campo de la educación donde se utilizó por primera vez, ya que se dice que en una ocasión un profesor utilizó la lista de asistencia para exigir los trabajos requeridos a los alumnos y dijo: “Entreguen las tareas contra el rol.” Sin embargo, este término evolucionó, fundamentalmente gracias a la administración y a la teoría de sistemas. De acuerdo con esta teoría, el control es:



“Un elemento del sistema que permite que las variables se comporten dentro de lo deseado.”

## 11.2 Definición de control

Los conceptos más ampliamente aceptados son:



“Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.”

Stoner, Freeman

“Función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar medidas correctivas en caso negativo.”

Hermanos McHugh

“Establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, y corregir, mejorar y formular planes.”

Reyes Ponce

Como se puede apreciar en las definiciones citadas, el **propósito del control es mantener a la empresa u organización en el equilibrio deseado** de ingresos, egresos, utilidades, producción, calidad de sus productos, etc. Todo sistema requiere equilibrio para funcionar. Un ejemplo muy sencillo es el termostato de un calentador de agua doméstico, el cual tiene como función controlar la temperatura del agua conforme lo desea el usuario; así, si la temperatura sube de un nivel programado, el termostato (instrumento de control) cierra la salida del gas en combustión, mientras que cuando la temperatura es inferior a la deseada, el termostato permite la salida del gas.

El equilibrio de los sistemas se conoce como **homeostasis**, que consiste en mantener un equilibrio dentro de la variabilidad aceptada (figura 11.1).

La figura 11.1 permite comprender la razón de ser de los controles, ya que sin ellos no puede funcionar un organismo. El cuerpo humano cuenta con extraordinarios mecanismos de control que le permiten al hombre tomar medidas correctivas y preventivas permanentemente, como por ejemplo, el dolor de muela es un aviso de alguna posible enfermedad. De igual forma, el cuerpo tiene termostatos que le avisan si requiere cubrirse o no.

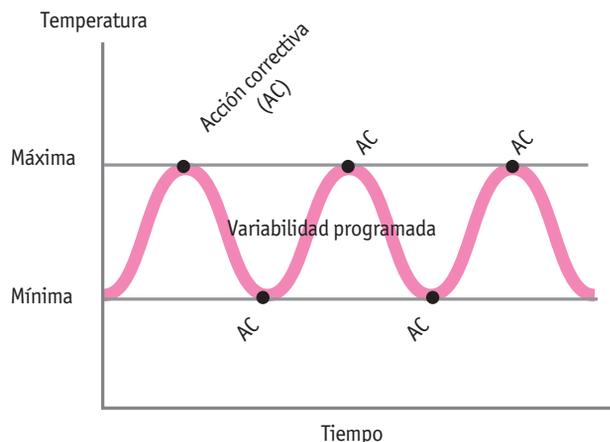


Figura 11.1 Homeostasis del sistema.

Otro ejemplo que ilustra este aspecto es el siguiente diálogo que sostuvo en una ocasión un individuo (I) con un piloto (P) de carreras mientras éste conducía a alta velocidad sobre una pista:

### Diálogo alusivo el control

- I: ¡Lo felicito! Es usted un excelente conductor. ¿Cómo lo logra teniendo un solo instrumento en el tablero? ¿Qué es lo que mide?
- P: La velocidad. En esta curva voy a forzar las revoluciones del motor para poder hacerlo sin peligro.
- I: Bien, la velocidad en un auto es importante. Pero, ¿lo logrará sin un tacómetro?
- P: Durante mis pruebas no lo he necesitado, incluso no tengo medidor de gasolina; lo calculo por el número de vueltas que doy a la pista, isoy bastante bueno en ello!
- Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en esta recta.
- I: ¡Oiga!, tampoco tiene un instrumento para saber si existen cortos en el sistema eléctrico, ni para la temperatura del motor.
- P: Tiene razón; sólo tengo el velocímetro, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en esta carrera me voy a centrar en la velocidad. Una vez que consiga sobresalir y ser excelente en la velocidad, posteriormente utilizaré los otros instrumentos.

Es un hecho que ninguna persona sensata se subiría con un piloto de carreras aunque la experiencia de éste y su “intuición” asombrosa le ayuden a manejarlo, pues esto no es suficiente para confiarle la vida.

Las organizaciones son iguales, en el sentido de que requieren de muchos instrumentos de control para poder ser manejadas en el nivel de competitividad exigido hoy en día. Los comerciantes pequeños sólo utilizan la caja registradora como instrumento de control, y en todo caso también llevan los libros que les exige el fisco; por lo mismo, no se desarrollan.

La administración requiere el desarrollo de muy buenos controles para conocer el comportamiento de los niveles de producción, ventas, finanzas, personal, etcétera.

Los japoneses centraron la estrategia de desarrollo de sus industrias en la calidad de sus productos e incluso capacitaron a los obreros para que ellos mismos fueran los supervisores en cuanto a la calidad. Esto cambió el concepto estadounidense de control a la calidad, que verificaba ésta al final, cuando los productos ya estaban hechos, en lugar de prevenir las fallas. Kaoru Ishikawa incluso propuso eliminar el concepto de control y cambiarlo por el de calidad total, ya que para él hablar de control y calidad es reiterativo; lo importante es la calidad total. Los círculos de calidad son unidades de observación y de proposición de soluciones manejadas por obreros para garantizar la calidad.

### Premisas del control

- Un control debe ser consistente y usar siempre la misma unidad de medida, sin mezclar “manzanas con peras”.
- Un buen control deja registro histórico impreso, para análisis de largo plazo.

- Un buen control sintetiza la información relevante.
- El control debe ser económico, es decir, debe salir “más ‘barato’ el caldo que las albóndigas”.
- El control debe señalar tendencias y frecuencias: hacia dónde se dirige la falla y cuál es la periodicidad de la desviación. Por ejemplo, cuando se toma la temperatura de un enfermo en el hospital, se registra ésta cada media hora, así como si tiende a subir o bajar.
- El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones. Por ejemplo, si sube la temperatura de la máquina a determinado grado, se prende un ventilador, y si continúa en ascenso, la máquina se apaga automáticamente o se establece la norma de apagarla manualmente.
- El control efectivo es estratégico, no sólo operativo; indica el comportamiento global de largo plazo. Además, ubica el control en los puntos críticos de la operación.
- El control efectivo sigue el principio de la excepción. Esto quiere decir, que el directivo sólo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel más allá de las acciones de contingencia previstas; entre tanto, deja a los operativos tomar y aplicar las medidas de autocorrección. Aún más, hoy en día se les faculta (*empowerment*) para tomar decisiones a su criterio, dentro de los objetivos y los límites preestablecidos.
- Un control efectivo distingue entre síntomas y causas. Esto quiere decir que el interpretador de la información sabe distinguir entre lo que genera el problema y lo que se manifiesta. Por ejemplo, cuando duele una muela, el dolor es el síntoma y la causa es cualquiera.
- Un control es oportuno y jerárquico. Esto es, informa a tiempo a la persona adecuada, según el nivel y el departamento que correspondan. Una información sobre desviación de normalidad fuera de tiempo resulta innecesaria, como dice el refrán: “después del niño ahogado, tapan el pozo”. Además, el control debe informar al responsable y a quien está en posibilidad de actuar oportunamente. De nada sirve que se entere el jefe o el gerente, o el director, si el que opera la máquina no está al tanto.
- A medida que los puestos a controlar se alejan de la operación, paradójicamente las apreciaciones se vuelven más subjetivas, complejas e importantes.
- Entre más lejana se encuentra la unidad a controlar, se requieren indicadores más objetivos y claros. Hace tiempo, cuando se quería controlar una unidad lejana (a 500 o 1 000 km), se enviaba a un alto ejecutivo. Hoy en día se hace un control efectivo y se le pide a dicho ejecutivo que se concentre en el análisis de los datos.
- Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer.

### 11.3 Cibernética y control

Como ya se vio en la primera unidad, la **cibernética** es la ciencia del control, también conocida como la **disciplina que estudia científicamente los sistemas de autorregulación automatizados** (como una computadora u ordenador, como se le conoce en España). También significó arte de gobierno; de ahí que los términos dirección y control se confundan y se usen como sinónimos. Para los administradores, la dirección se refiere a procesos más psicológicos de motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, etc., y el control se usa como mecanismo de medición, corrección y mantenimiento de los niveles cuantitativos deseados.

Es así que la generación de los controles de una empresa implica un proceso y una mecánica para su generación y su operación. Tradicionalmente se ha dicho que un control requiere de parámetros para que tenga puntos de comparación. El control, por su importancia, requiere de un análisis detallado, para comprender tanto la mecánica como el proceso de formulación.

### 11.4 Mecánica y proceso de los controles de administración

El proceso para el establecimiento de controles efectivos abarca las siguientes etapas:

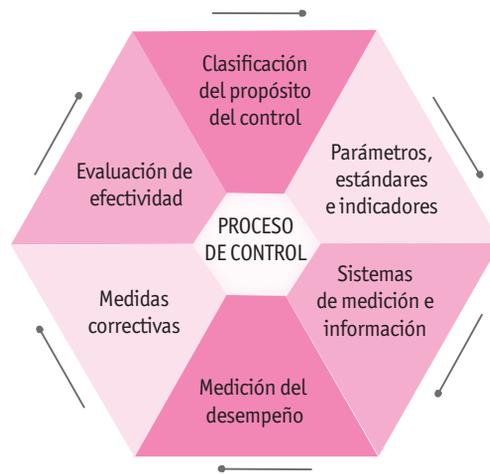


Figura 11.2 Proceso de control.

- 1a. Definición del propósito del control.
- 2a. Establecimiento de estándares-indicadores o parámetros como unidades de medida.
- 3a. Generación de un sistema e instrumento de medición e información.
- 4a. Medición de la variabilidad y del comportamiento del estándar.
- 5a. Generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.
- 6a. Evaluación de la efectividad del control.

Estos puntos se aprecian también en el diagrama circular, el que indica un proceso que pasa forzosamente por etapas que fundamentan las posteriores. Además, tienen una retroalimentación (*feedback*), lo que quiere decir que se debe evaluar la efectividad del control a lo largo del tiempo (figura 11.2).

## 11.5 Clarificación del propósito del control

La primera fase para establecer un buen control consiste en conocer su propósito. Muchas empresas crean controles para obtener información, la cual nunca utilizan o no tienen manera de interpretar; también ocurre que los controles que establecen son irrelevantes. Por ejemplo, querer saber cuántos cigarros fuma el empleado durante su jornada es poco provechoso, porque aunque a la empresa le preocupe su salud, esto no tiene nada que ver con la calidad del proceso; asimismo, conocer el número de hojas consumidas por hora por una secretaria puede ser un exceso de control, sin finalidad alguna.

Hay la tendencia de hacer una asociación entre control y poder. Es así que ciertos mandos medios, en su deseo de incrementar su poder sobre algunas unidades, realizan una continua solicitud de información. Se podría decir que una empresa que tiene exceso de controles está enferma de “*controlitis*”, una de las principales enfermedades mortales de las organizaciones.



“El control no genera valor agregado al producto y sí incrementa el costo.”

Los controles son vitales, pero se deben seleccionar y elaborar muy bien, con objetivos claros.

Preguntas como: ¿en qué contribuye este control? ¿Cuánto tiempo se requiere para obtener la información? ¿Cuál es el costo-beneficio del control? ¿Quién lo instituyó y para qué? ¿Existe un control similar que brinde la misma información?, sirven para evaluar y cuestionar la existencia de un control.

El principio y la premisa de excepción establecen que sólo se debe observar la desviación a la norma, dando por correcto lo que no está señalado o manifestado. “Es más fácil y barata la recolección de información por excepción.” Por ejemplo, si una empresa desea conocer la asistencia del personal, basta con conseguir la información de quiénes faltaron; definitivamente, si una empresa tiene 500 trabajadores y en promedio faltan dos, cuando mucho tres, es más fácil hacer una lista de tres que una de 500.

## 11.6 Parámetros, estándares, indicadores

Como ya se mencionó, desde tiempos remotos el hombre tuvo la necesidad de medir los fenómenos y elementos de su entorno; para tal efecto requirió de patrones generales que le sirvieran de marco de referencia y le permitieran llevar a cabo una cuantificación para conocer y comparar resultados. Posiblemente el ser humano sea el único ser vivo que los utiliza para planificar, sistematizar, tomar decisiones, etc. El Sistema Métrico Decimal tiene como fin organizar las medidas para una utilización universal; por desgracia, no todos los países del mundo lo aceptan. Sin embargo, en ese afán por medir y comparar resultados entre la producción de un país y otro surgieron los parámetros, estándares e indicadores.

### 11.6.1 Parámetros

Los **parámetros**, como su nombre lo dice, son unidades que se sirven **para-medir** el comportamiento de un proceso y su resultado (producto y/o servicio); permiten detectar desviaciones a partir de una norma o estándar. Los parámetros se basan en los sistemas de medición universal (metro, kilo, litro, pesos, etc.) o en los desarrollados por las empresas, siempre y cuando estén bien establecidos y sean objetivos, y se utilicen de manera consistente.

Los parámetros son la base del control. Y aunque “todo se pueda medir”, esto no quiere decir que todo se deba medir. El punto central de un parámetro radica en la objetividad de la unidad de medida; además, debe ser la medida apropiada. Un parámetro se considera objetivo cuando su utilidad para medir el fenómeno es permanente. Lo importante de la objetividad

radica en la consistencia del parámetro. Un ejemplo de ello es la utilización del peso como moneda para medir resultados financieros; por un lado es **apropiada**, pero por el otro, no es objetiva, pues la inflación hace que cada año sus resultados sean diferentes.

### 11.6.2 Estándares

Los **estándares** son la norma de comportamiento deseado en los resultados de la operación de un proceso y de las características cuantitativas que debe tener un producto o servicio. Se representan por medio de un nivel cuantitativo del parámetro.

Para ilustrar la diferencia entre estándar y norma, se tomará como ejemplo la medición de la contaminación, que requirió de un parámetro: el Imeca (Índice Metropolitano de la Calidad del Aire), el cual fue concebido especialmente por científicos, tomando en cuenta unidades de bióxido de nitrógeno, ozono y partículas suspendidas en el aire. Esta medición a su vez requirió del diseño de **estándares** de calidad de aire: de 0 a 100 Imecas representan un nivel “aceptable”; entre 101 y 200 ya no es tan favorable, y a partir de 200 se establecen planes de contingencia (acciones correctivas). De manera que la unidad de medida es el parámetro, y el nivel aceptable es el estándar.

### 11.6.3 Indicadores

Los indicadores de calidad son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de ésta. Por ejemplo, en el caso de la salud, la temperatura del cuerpo debe ser de  $36.5^{\circ}$ , y cuando se presentan síntomas como enrojecimiento, cansancio, decaimiento, ojos hundidos, etc., esto es indicativo de un probable exceso de temperatura y, por lo tanto, de un problema de salud. Los indicadores en ocasiones también son señales positivas de que algo está bien; por ejemplo, un incremento de ventas, disminución de quejas, etcétera.

Los parámetros, los estándares y los indicadores son la esencia del control y son totalmente necesarios para administrar una empresa, una organización, e incluso la salud.

La calidad de un producto no es una variable, es una constante en términos de estándares; sin embargo, dado que es la excepción, en muchos casos se ha considerado una variable. El “**cero defectos**” es un punto de referencia de la calidad y por ende es en muchas ocasiones un parámetro y un estándar. Las fallas de diverso tipo que se llegan a detectar son indicadores negativos de la calidad.

Hoy en día existe una especialización en **metrología**, que estudia todo lo relacionado con las mediciones que utiliza el ser humano. Además, esta disciplina genera información para facilitar el entendimiento, aplicación, evaluación y desarrollo de todo lo medible sobre la faz de la Tierra.

### 11.6.4 Síntomas y causas

Los estándares e indicadores permiten detectar problemas; esto es, toda desviación a la norma. Sin embargo, las desviaciones y otros indicadores reflejan los síntomas del problema, pero no

indican la causa del mismo. El administrador, con la información que obtiene por los indicadores, diagnostica o pronostica problemas, pero es preciso que también identifique las fuentes causales de éstos.

Es muy común que el administrador sólo ataque el síntoma, mas no la causa, lo cual es como detener la diarrea sin curar la infección. La mejor forma de resolver los problemas de las empresas es hacerlo a través del enfoque sistémico, porque es holístico, completo.

### La quinta disciplina

Un mercader de alfombras vio que su alfombra más bella tenía un bulto en el centro. Se plantó sobre el bulto para achatarlo, y lo consiguió. Pero el bulto reapareció en otra parte. Saltó de nuevo sobre él, y desapareció momentáneamente para reaparecer en otra parte. El mercader saltó una y otra

vez, restregando y estropeando la alfombra en su frustración; hasta que al final alzó una esquina de la alfombra y vio salir una malhumorada serpiente.

Peter Senge

## 11.7 Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes

Un sistema muy fácil para encontrar parámetros es utilizar planes, normas, programas, presupuestos, etc., todos éstos tienen unidades de medida; otro es emplear las fórmulas de productividad, esto es, la relación entre lo que se consume y lo que se produce (figura 11.3).

Con la matriz de la figura 11.3 se hacen relaciones de insumo-producto; por ejemplo, el dinero como costo relacionado con los productos generados en un periodo, representa un indicador de productividad de proceso. La productividad es la **relación entre los productos obtenidos y los insumos en un periodo determinado, sin variación de calidad de insumos y de productos.**

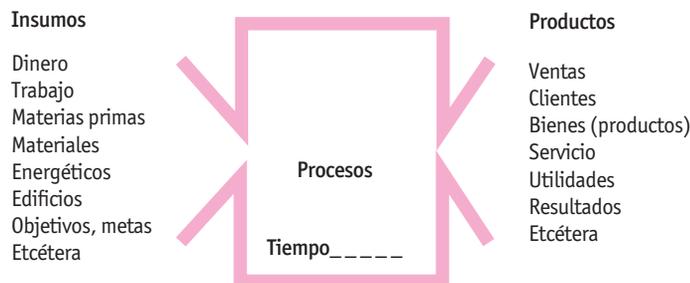


Figura 11.3 Matriz de relación insumo-producto.

La calidad de una gestión administrativa se mide como sigue:

### Resultados/Metas programadas

Este indicador es el más frecuente y es el que se conoce también como estándar. Es el referente de eficiencia programada. Un ejemplo es la programación de la carga de trabajo de un operario en un proceso productivo, que tiene que obtener 50 productos terminados bajo condiciones normales, en las que recibe a tiempo todos los insumos necesarios. En el supuesto de que el trabajador produjera 52 piezas sin alterar la calidad, estaría arriba del estándar, pero si produjera 45, debería haber una razón para dicho resultado. Cabe recordar que, según Ishikawa, las fallas se deben ya sea a la mano de obra, la maquinaria, la materia prima, o el método (procedimiento de trabajo).

Las empresas también miden la productividad por medio de la siguiente fórmula:

### Producto/Insumos

Sin embargo, la productividad se incrementa en la medida en que se mejora la mano de obra, las máquinas, los materiales, etcétera.

El impacto, también conocido como relación costo-beneficio, también se mide por medio de la siguiente fórmula:

### Costo de insumos/Población atendida

La capacitación del personal se mide a través de la fórmula de impacto; se capacita a “X” número de trabajadores con un costo de tantos miles de pesos. La educación, la salud y la seguridad pública en un país se miden mediante esta fórmula.

También se mide la satisfacción del usuario; para ello se divide el número de quejas, devoluciones, fallas y tiempo de espera del usuario entre el número de productos o población atendida en un periodo determinado.

Un ejemplo de creación de parámetros sería buscar relaciones entre un insumo y un producto de los que aparecen en la matriz de la relación insumo-producto, y determinar qué mide. La relación de horas utilizadas (**trabajo**) de un vendedor y el número de clientes que logró en un mes da un parámetro de su efectividad. Así, si un vendedor trabajó 160 h en campo y localizó a 40 clientes en un mes, su efectividad por lo tanto es:

$$\frac{40}{160}$$

El resultado es un parámetro con respecto a él mismo. Sin embargo, si se le compara con el mejor o con el estándar de la empresa, su resultado denota inferioridad, ya que la marca de efectividad de la empresa es de 80 por cada 160 h. Si el vendedor en cuestión hubiera logrado 80, su efectividad hubiera sido 1, pero actualmente es de 0.50.

$$\frac{80}{80}$$

$$\begin{aligned} \text{Parámetro de efectividad} &= \frac{\quad}{\quad} = .40 \\ \text{Estandar de efectividad} &= \frac{\quad}{\quad} = 1 \end{aligned}$$

## 11.8 Sistema de medición e información

Los controles no funcionan por sí solos, requieren de un sistema de información y de mecanismos de medición. La información tiene que obtenerse durante la ejecución de las operaciones de la empresa; dicha información se logra gracias a registros ubicados estratégicamente en los procesos productivos, administrativos y de comercialización. Hoy en día, gracias al código de barras y a las computadoras que tienen lectoras ópticas, en el momento de realizar una operación se registra al mismo tiempo el movimiento. Por ejemplo, al cobrar un cheque en un banco, una persona verifica los datos y casi simultáneamente coloca el cheque en una lectora óptica que verifica saldos; en este caso, se descarga el importe de la cuenta de origen y a su vez se registra el movimiento de efectivo a cargo del dependiente (cajero). También, en las compras del supermercado, la lectora óptica en la caja registra el importe a cobrar, descarga del almacén el artículo y muchas veces existe la opción de programar que la computadora ordene una compra cuando el nivel del inventario llegue a determinado punto. Todo esto se ha logrado gracias a la computadora; de hecho hay empresas que trabajan ya sin papel y el sistema de información, de registro y de medición hace hasta la contabilidad.

Generar un sistema de información es una de las tareas del diseñador de un sistema administrativo. Es por esto que hoy se cuenta con la carrera de informática, para desarrollar el *software* administrativo.

Los sistemas de información también ayudan a medir el desempeño gracias al sistema de macros de las computadoras, el cual permite programar fórmulas de coeficientes de eficiencia, productividad, eficacia y de impacto. Estas fórmulas son interpretadas, registradas e informadas en los monitores de las computadoras o se imprimen en papel a la velocidad de la luz. Un ejemplo sencillo se encuentra en el campo del deporte, ya que al presentarse una anotación en un partido de fútbol, el tablero electrónico señala la velocidad del balón hacia la portería, así como el coeficiente de aciertos y tiros a la misma.

Muchas empresas todavía no sistematizan sus controles y hacen mediciones anuales o mensuales del comportamiento de sus planes, programas y variables, lo que hace que los controles sean demasiado costosos y poco efectivos, pues la información tiende a perder veracidad por el tiempo invertido en el proceso y en la entrega de información a los niveles que interpretan y toman decisiones.

Quizá el área más desarrollada en controles, información, interpretación y análisis es el área financiera, gracias en gran parte a los sistemas contables que registran cualquier movimiento que altera las cuentas de registro. Sin embargo, muchas empresas pequeñas utilizan su información contable financiera sólo para fines fiscales y realizan auditorías internas en forma meramente periódica, lo que les resta competitividad e incluso las pone en riesgo ante el fisco en el caso de que hubiera algún mal manejo de un empleado.

Las empresas bien administradas, aunque sean pequeñas, tienen sistemas de información en varias áreas y registran casi automáticamente todas sus principales operaciones contables; asimismo, cuentan con sistemas que miden calidad de procesos y satisfacción del cliente, no con la velocidad contable-financiero, pero sí con la que les permite tomar decisiones oportunas en áreas de producción, comercialización y recursos humanos.

## 11.9 Monitoreo

La información oportuna es tan valiosa para el mejoramiento continuo que hoy en día hay grandes empresas, maquiladoras y empresas de clase mundial, que informan los resultados del proceso en forma continua, por medio de monitores de computadoras gigantes que muestran cómo fluye el proceso y dónde hay problemas; de esta manera los obreros obtienen una retroalimentación (*feedback*), con el fin de que al ver resultados del proceso y sus problemas, ellos estén en la posibilidad de realizar reuniones urgentes correctivas. El ver todo el proceso y no solamente su puesto, les permite conocer con anticipación posibles problemas y tomar medidas preventivas, en lugar de correctivas. Algunas fábricas hacen que al final del día los obreros involucrados en determinado proceso comenten los resultados de la jornada, y si se presentaron problemas, opinen y sugieran medidas correctivas, así como las posibles causas de los problemas. Este involucramiento hace que los supervisores tengan una función de facilitadores de procesos, con una labor de gerencia a favor del trabajo y de los obreros.

Como ya se mencionó, los estándares o normas son los cálculos de resultados programados. Toda empresa debe contar con éstos, pues son la base de sus cálculos de efectividad administrativa. Es posible establecer una diferencia entre parámetro, estándar e indicador. El parámetro es una **unidad de medida** (kilogramos, pesos, litros, kilómetros, etc.) consistente y útil. El **estándar** es el resultado programado oficial de desempeño establecido por la empresa; es obligatorio o, por lo menos, se utiliza como patrón o modelo. El **indicador** es una manifestación de la calidad del producto, o bien, un tipo de falla en relación con la norma. En lenguaje coloquial se usan como sinónimos y muchas empresas no le dan importancia a la diferencia. Por ejemplo, la temperatura del cuerpo humano se mide por **grados centígrados** (**parámetro**); la temperatura correcta según los médicos es de  $\pm 36.5^\circ$  (**estándar**), y dado que los indicadores son manifestaciones de la calidad o de la falta de ella, en este ejemplo, el hecho de que una persona sienta frío, el cuerpo cortado o dolor de cabeza (**indicadores**) señala la probabilidad de que tenga fiebre y alguna enfermedad. En la ciencia médica esto se conoce como sintomatología.

## 11.10 Los coeficientes indicadores

Los **coeficientes indicadores** son razones matemáticas de la relación entre dos medidas. Una cantidad en relación con 100 se representa como un porcentaje; por ejemplo, 20% se presenta como  $1/5$  o como 1:5. Los coeficientes son muy útiles en la administración financiera, y existe una serie de razones contable-financieras aceptadas mundialmente; sin embargo, hoy en día todas las áreas funcionales generan sus coeficientes indicadores, de tal forma que para controlar una empresa en forma integral se requiere ir viendo el comportamiento no sólo de los resultados financieros sino también de la satisfacción del cliente, de la calidad tanto de las operaciones como de los productos o servicios, y del desempeño del factor humano. Esto concuerda con el ejemplo ya mencionado del automóvil de carreras, el cual no es posible manejar con un solo parámetro e instrumento de medición.

## 11.11 Score cards

Los *score cards* son instrumentos de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de la empresa que informan de manera permanente sobre su comportamiento.

Hoy en día las empresas utilizan el concepto de **monitoreo** para indicar la acción de observar y rastrear resultados en forma continua con el fin de retroalimentar a la alta dirección y a los tomadores de decisiones sobre el comportamiento presente de la o las variables a considerar en una decisión.

Los *score cards* se parecen a los tableros electrónicos que están a disposición de los espectadores en un estadio deportivo e indican los resultados del partido, el tiempo transcurrido, las fallas cometidas y la efectividad de cada jugador. Todos estos datos enriquecen la dirección, el control y la administración general de una empresa. Robert Kaplan y David Norton señalan que son cuatro los factores críticos por controlar, como se observa en la figura 11.4.

Como se mencionó en el ejemplo del automovilista que sólo conduce su auto con un solo instrumento, muchas empresas, aun grandes, tienen una cultura de sólo evaluar la parte financiera por medio de razones y demás instrumentos, descuidando mediciones en otras áreas, como sería la calidad de los productos y la satisfacción de clientes y usuarios; además, sin medir el clima organizacional o la satisfacción de su capital intelectual.

Kaplan y Norton, maestros de Harvard creadores del *score card*, generaron una metodología que permite dirigir estrategias de desarrollo organizacional en forma integral, como se



Figura 11.4 Score cards.

observa en la figura 11.4; en ella se muestra la cruz de los cuatro vientos —más allá de un solo instrumento— con los que debe manejarse una empresa para ser competitiva. Según estos dos expertos:

### Utilidad del *score card*

“Los *score cards* (tableros de dirección de estrategias) **proporcionan a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo**. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El *score card* permite que las empresas puedan rastrear las causas de los problemas y darles seguimiento a resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.”

Robert S. Kaplan y David P. Norton

## 11.12 Medición y evaluación del desempeño organizacional

La medición del desempeño es el análisis e interpretación de los datos que arroja el sistema de información, como ya se explicó en el punto anterior. Sin embargo, para que una empresa funcione no basta con tener los sistemas de información y la generación de información oportuna e incluso preprocesada por sistemas computarizados que arrojen coeficientes reales de desempeño, sino que la información requiere ser continuamente analizada e interpretada, e incluso comparada con el desempeño de otras empresas, por medio del sistema de análisis factorial por ramas y subramas industriales. Por ejemplo, un rancho lechero tal vez tenga un estándar de producción 27 L por vaca al día; esta información se puede comparar con otros ranchos similares, mejor administrados, que dan 33-34 L diarios. Hoy en día es factible y necesario comparar las unidades de producción con otros países.

Las mediciones del desempeño también se hacen con **auditorías** periódicas a las **operaciones**, que se conocen como **auditorías administrativas, contables, fiscales**, etc., con el fin de verificar que no se altere la información y se oculten problemas o se cometan fraudes. Hoy en día muchas empresas hacen auditorías de sistemas, que son inspecciones a los programas de computadora para comprobar que no estén programadas con el fin de ocultar y/o cometer fraudes. El propósito de medir la ejecución no sólo es verificar que se realicen los procesos contables, administrativos, comerciales, productivos, etc., conforme a lo planeado, en el cumplimiento de políticas y normas, sino también evaluar la efectividad de la operación de la empresa y generar recomendaciones, después de haber hecho diagnósticos. Muchas de estas evaluaciones de desempeño las realizan firmas de consultoría nacionales e internacionales con metodologías existentes.

Los **diagnósticos organizacionales** no pretenden aprobar o reprobar a una empresa, sino encontrar oportunidades de mejora para hacerlas más competitivas.

Es muy importante que el administrador vea a la empresa como un sistema cuando evalúa eficiencia y detecta problemas, porque de no verlo así quizá resuelva problemas en un área, pero

los ocasiones en otra. Por ejemplo, tratar de resolver un problema de costos y gastos financieros mediante la disminución de prestaciones, pago de horas extras y el sacrificio de los trabajadores pudiera ocasionar que se viera afectada la calidad y el volumen de la producción, así como las entregas justo a tiempo, lo que haría que se deterioraran aún más las ventas e ingresos de la empresa.

### 11.13 Medidas correctivas previas

Aunque los sistemas de control estén bien desarrollados y tengan estándares de eficiencia claros, también deben ser enriquecidos con el establecimiento de acciones correctivas a problemas, según la variabilidad y el grado de la falla. Las medidas correctivas preestablecidas tienen por objeto señalar lo que se debe hacer cuando se presenta una falla, lo que es de gran utilidad para muchos operarios que por lo general no tienen ni la experiencia ni la formación profesional técnica necesarias para saber qué hacer ante un problema en una máquina, un proceso productivo o un proceso administrativo.

Ya se ha mencionado el caso de los famosos Imeca y los niveles de contingencia que van acompañados de las acciones que deben tomarse para disminuir el problema y “meter en control” la variable afectada. De igual forma, un ejemplo extremo de alta ingeniería está en los aviones que tienen sistemas de autocorrección automatizados, los cuales, al presentarse un problema de presión dentro de la cabina, activan automáticamente un instrumento que compensa la pérdida de presión en segundos, sin sentirlo los pasajeros.

Es obvio que la administración de muchas empresas no es tan compleja como la ingeniería de muchas máquinas; así, si en una empresa falla más de 5% del personal, es posible establecer la medida correctiva de contratar eventuales bajo ciertas condiciones. La temporalidad y la estacionalidad hacen que muchas empresas tengan ciclos de alta demanda en ciertas épocas del año, lo cual hace que estas organizaciones establezcan acciones a seguir ante estas variaciones de demanda; por ejemplo, un hotel que en ciertas épocas del año tiene alta demanda, puede establecer la política de ampliar la contratación de personal a partir del momento en que se rebase 85% de su ocupación.

Las medidas correctivas previas son un arma de dos filos; por un lado, resuelven problemas con anticipación, sobre todo los más comunes, y ayudan a una administración más científica y sistemática, pero también generan que el personal, los supervisores y los gerentes regionales sólo se apeguen al manual y se queden paralizados sin saber qué hacer ante fallas no programadas. De ahí que, no obstante se tenga un alto grado de control en las empresas, es conveniente involucrar constantemente al personal en la toma de decisiones e incluso utilizar programas de simulación para entrenarlo en la resolución de posibles problemas, incluso de aquellos con poca probabilidad de ocurrencia, como terremotos o incendios.

### 11.14 Evaluación general del control

Los controles también deben ser objeto de evaluación continua, ya que un control mal diseñado se llega a convertir en fuente de problemas e incluso hace que los problemas prevalearan.

Por ejemplo, en el sector público todavía persisten controles que se generaron bajo diferentes circunstancias o leyes/reglamentos, lo que genera trabajo innecesario y problemas a los usuarios de los servicios.

Es necesario que los encargados del diseño del proceso administrativo y los controles se formulen las siguientes preguntas continuamente:

- ¿Cuál es la razón de ser de esta información?
- ¿En qué enriquece la toma de decisiones o la buena administración?
- ¿Cuál es el costo-beneficio del mismo?

### 11.14.1 Subsistema de control

El control es un elemento más al servicio de la función directiva, como lo son la planeación y la organización; su función es la medición del estado del sistema, sobre todo de los planes y programas que se llevan a cabo en las empresas.

La investigación de operaciones define el control como:



#### Control

Elemento del sistema que permite mantener las variables dentro de los términos deseados.

El siguiente es un análisis de la palabra control hecho por Leonardo French Iduarte:<sup>1</sup>

#### Análisis de la palabra control

Anglicismo por dominio, supremacía, gobierno, manejo o dirección de un asunto.

Galicismo por comprobación, verificación, cotejo, revisión o inspección.

Del latín *contra-rotulare*, que significa verificar por una lista duplicada de registro; de *contr* (adversativo) y *rotulus* (ruedita o rol).

Llega al español originalmente a través del francés *contr-roller*, rodar a la inversa, de atrás hacia adelante, con el sentido de comprobar o verificar.

El sentido anglicista de dominio procede de la palabra del latín antiguo *contr* (adversativo), *rota* (rueda) y *undus* (hacia arriba), por lo que adquiere el significado de "girar o moverse de arriba hacia abajo".

Contr-rotulus: *rotundus* (rotundo), de *rota* (rueda) y *undus* (hacia arriba o lo que se eleva).<sup>2</sup>

Leonardo French Iduarte

<sup>1</sup> Distinguido miembro del programa del programa de televisión mexicano "Sopa de letras".

<sup>2</sup> Investigación hecha por Leonardo French Iduarte en los diccionarios etimológicos ingleses Heritage y Nebster, y en el alemán Kluge.

El control, como ya se mencionó, implica la medición del estado de las variables del sistema (medición de cómo se están comportando los planes); además, tiene la función de registro de la información y la transmisión de ella a los niveles responsables, quienes han de conocer los rangos de normalidad y las principales formas de proceder en caso de desviación.

Cuando la falla es demasiado grande y los responsables del sistema no cuentan con una solución preestablecida, analizan el problema y determinan una solución al mismo, que por lo general notifican de manera oportuna a sus superiores.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener el desarrollo en los términos deseados desde la planeación.

El medio cambiante en el que opera la empresa obliga a ésta a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planeó y lo que se está logrando o se logró.

El término control es un concepto relativamente moderno, que es producto de la Revolución Industrial. Fue acuñado en Francia y se emplea no sólo en administración sino en muchas otras disciplinas. El término viene de contra y rol. Es una comparación con la lista o plan original (rol).

El equilibrio de los sistemas se conoce como *homeostasis*, que consiste en mantener un equilibrio dentro de la variabilidad aceptada.

El control es utilizado como mecanismo de medición, corrección y mantenimiento de los niveles cuantitativos deseados.

El proceso para el establecimiento de controles efectivos abarca las siguientes etapas:

- 1a. Definición del propósito del control.
- 2a. Establecimiento de estándares-indicadores o parámetros como unidades de medida.
- 3a. Generación de un sistema e instrumento de medición e información.
- 4a. Medición de la variabilidad y del comportamiento del estándar.
- 5a. Generación de medidas correctivas a las desviaciones de la norma.
- 6a. Evaluación de la efectividad del control.

Los parámetros, como su nombre lo dice, son unidades que se sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado.

Los estándares son la norma de comportamiento deseado en los resultados de la operación de un proceso y de las características cuantitativas que debe tener un producto o servicio. Se representan por medio de un nivel cuantitativo del parámetro.

Los indicadores de calidad son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de ésta.

La información tiene que obtenerse durante la ejecución de las operaciones de la empresa; dicha información se logra gracias a registros ubicados estratégicamente en los procesos productivos, administrativos y de comercialización. Para que funcione el sistema de control es necesario que la información sea continuamente analizada e interpretada, e incluso comparada con el desempeño de otras empresas, por medio del sistema de análisis factorial por ramas y subramas industriales.

Los coeficientes indicadores son *razones* matemáticas de la relación entre dos medidas.

Los *score cards* son instrumentos de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan de manera permanente sobre su comportamiento.

Las medidas correctivas preestablecidas tienen por objeto señalar lo que se debe hacer cuando se presenta una falla.

Los controles también deben ser objeto de evaluación continua, ya que un control mal diseñado se llega a convertir en fuente de problemas e incluso hace que los problemas prevalezcan.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define lo que es control.
2. Explica qué es un problema.
3. Describe cuál es el propósito del control.
4. Señala en qué consiste la homeostasis.
5. Explica la relación entre cibernética y control.
6. Enumera las etapas del proceso para el establecimiento de controles efectivos de administración.
7. Menciona cuál es el propósito de los sistemas de control.
8. Define parámetro, estándar e indicador.
9. Señala en qué consisten los sistemas de información y los mecanismos de control.
10. Explica brevemente la importancia del monitoreo.
11. Describe qué son los coeficientes indicadores.
12. Menciona qué son los *score cards* y para qué sirven.
13. Explica por qué deben evaluarse los controles.
14. Explica brevemente el objeto de las medidas correctivas.

## Bibliografía

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1974.

**HAMPTON, David R.** *Administración.* México, McGraw-Hill, 1989.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio.** *Introducción a la administración.* México, McGraw-Hill, 1994.

**KAPLAN, Robert S. y David P. Norton.** *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997.

**KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich.** *Administración, una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**RAMPERSAD, Hubert K. Dr.** *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.* España, McGraw-Hill, 2004.

**REYES Ponce, Agustín.** *Administración de empresas, teoría y práctica*, 1a. parte. México, Limusa, 1976.

\_\_\_\_\_. *Administración de empresas, teoría y práctica*, 2a. parte. México, Limusa, 1976.

**SISK, Henry y Mario Sverdlík.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel.** *Administración,* México, Prentice Hall, 1996.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.



## Unidad 12

La dirección de las organizaciones y las áreas funcionales

## Unidad 13

Mercadotecnia

**Tercera parte**

**Áreas  
funcionales  
de las empresas**

## Unidad 14

Finanzas

## Unidad 15

Producción u  
operaciones

## Unidad 16

Recursos  
Humanos

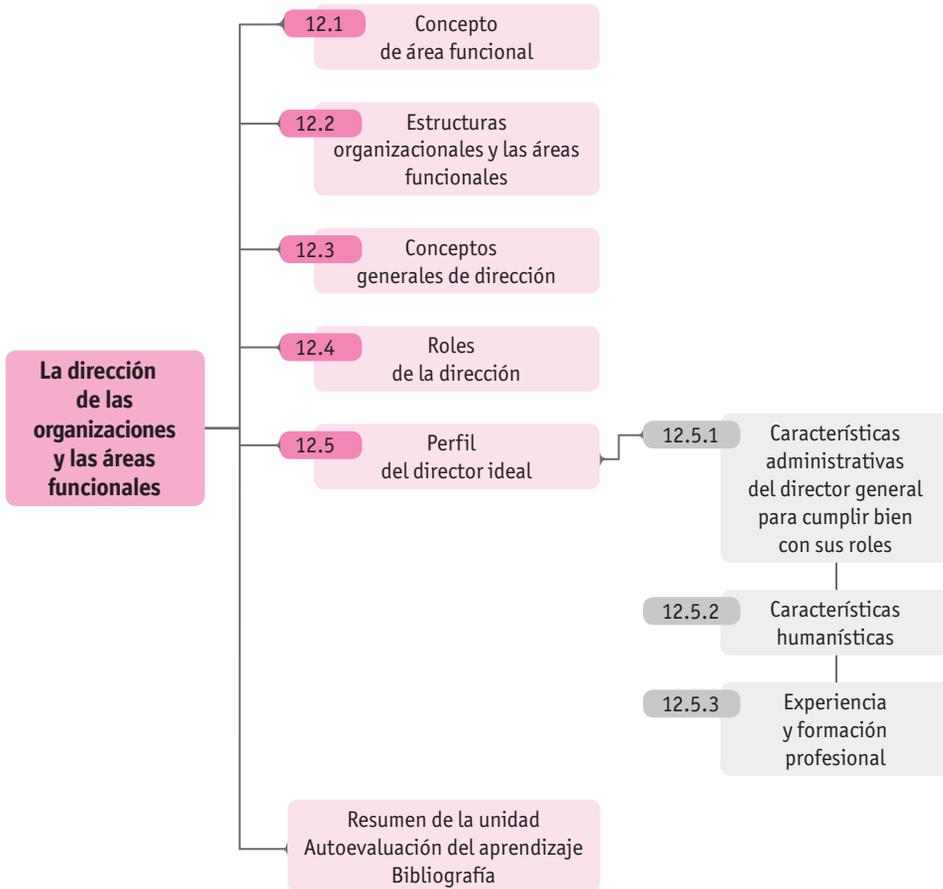


## La dirección de las organizaciones y las áreas funcionales

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender qué se entiende por área funcional.
- Conocer el origen de las áreas clave de las empresas.
- Reconocer la importancia de las áreas funcionales dentro de toda organización.
- Identificar las principales tareas de la dirección.
- Enumerar la clasificación del papel fundamental de la dirección.
- Comprender cuál es el perfil del director.
- Conocer algunas características administrativas y humanísticas del director general.
- Reconocer la importancia de la experiencia para ejercer la dirección de las organizaciones.
- Señalar algunas técnicas y enfoques administrativos aplicables en la dirección general.



## 12.1 Concepto de área funcional

Hasta ahora se ha estudiado la administración de las organizaciones sociales desde el punto de vista de las escuelas, corrientes o enfoques teórico-técnicos para aumentar la eficiencia y eficacia de las empresas. También se ha analizado el trabajo del administrador desde la perspectiva del proceso administrativo. Ahora se verá la aplicación del conocimiento en los diferentes campos de trabajo y cómo se organizan las áreas funcionales de las empresas para ser competitivas, eficientes, eficaces y efectivas.

Se conoce como **área funcional** o **clave**:



### Área funcional

Campo administrativo (área) de trabajo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, y personal o recursos humanos.

La división del trabajo y del conocimiento ha estado presente en todas las ciencias, disciplinas y labores humanas desde los inicios de la vida social. En el proceso de desarrollo de la sociedad se crearon campos de actividad en los que las personas se especializaron, como el cultivo de la tierra, el cuidado del ganado, el comercio, el cuidado del hogar, la alimentación (estas dos últimas actividades han sido típicamente de mujeres) y la administración de los recursos de la comunidad (que es el origen de las primeras formas de gobierno y de dirección social).

La organización de la Iglesia católica conserva gran parte de la estructura administrativa que utilizaron los romanos, lo que le ha dado solidez a esta institución a lo largo de los siglos; las áreas de trabajo de las organizaciones han tomado como modelo esa división y le han hecho adecuaciones según el ramo empresarial, las tendencias y las modas.

A partir de la Revolución Industrial, la producción fabril y el desarrollo del capitalismo generaron que las primeras empresas de producción masiva requirieran de expertos en las áreas de **producción**, **finanzas** y **comercialización**, pero al mismo tiempo se descuidaron los derechos de los trabajadores y la importancia del ser humano en la eficiencia administrativa. Fue debido a los reclamos sociales y de la Iglesia que se modificaron las legislaciones laborales a nivel mundial para mejorar las condiciones del personal. Es entonces que se creó un nuevo campo de trabajo o área dentro de las empresas, hoy conocido como **recursos humanos**. En la figura 12.1 se destacan las cuatro áreas fundamentales o claves de la administración.

## 12.2 Estructuras organizacionales y las áreas funcionales

En teoría, las áreas funcionales de las organizaciones son iguales; sin embargo, en la práctica el nombre y el número de las áreas funcionales cambian según la organización y el tamaño de la empresa. En las micro y pequeñas empresas, cuando los recursos económicos y las operaciones de la empresa no justifican la creación de ciertas áreas, las funciones de éstas las realizan las ya



Figura 12.1 Áreas funcionales de las empresas.

existentes; sin embargo, aunque la estructura y los nombres cambien, las funciones regularmente se agrupan como se aprecia en el organigrama de la figura 12.2.

### 12.3 Conceptos generales de dirección

Como ya se mencionó, la dirección, como función rectora de la administración de una empresa, se ha estudiado bajo la perspectiva de escuelas o enfoques de liderazgo y como parte



Figura 12.2 Organigrama con áreas funcionales o básicas.

del proceso administrativo; sin embargo, es necesario conocerla como función estructural de jerarquía superior. La dirección general tiene la tarea de coordinar el trabajo de toda la empresa o institución y el de sus áreas funcionales; también es la encargada de analizar el ambiente económico-comercial, político-social y tecnológico para desarrollar la estrategia rectora administrativa y gerencial en el tiempo-espacio, conforme a los recursos de la empresa, en términos de una visión de largo plazo, basada en un **concepto** claro de los objetivos y metas a lograr, al reconocer las fuerzas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas de corto y mediano plazos, permitiéndole a quien ocupe temporalmente dicha función, dirigir y coordinar el trabajo de **todas las áreas funcionales** y a los miembros de la organización.

Desde la fundación de una empresa, la dirección debe definirse en términos de misión de la organización, de manera intemporal e impersonal; dicho en otros términos, debe **conceptualizarse** con una visión de largo alcance que rijan las gestiones de los diversos directivos que ocuparán el puesto de director general. Así, es necesario que el estudioso de la dirección de una organización reconozca la dirección teleológica (tele, lejos; lógica, logos/tratado) impersonal-perenne que les permita a los ocupantes temporales de este cargo guiarse y adaptarse a las circunstancias particulares que les toque realizar en su tiempo. Es necesario tener en cuenta que la dirección general de las empresas suele ser ocupada por diferentes personas, que son nombradas ya sea para periodos determinados o en tanto logren los resultados establecidos. Por lo general, en las pequeñas y medianas empresas familiares los propietarios ocupan la dirección de manera permanente, lo cual tiende a generar problemas familiares y organizacionales a largo plazo, sobre todo cuando no es posible resolver la sucesión y la transición de un miembro a otro.

Otro punto importante de la función de la dirección en los negocios familiares es la confusión acerca de los conceptos y roles de ser empresario, inversionista y director. El empresario es el emprendedor del negocio; el inversionista es quien arriesga su capital en espera de rendimientos en relación al riesgo, y el director es quien conduce el negocio. El hecho de ser empresario no hace a la persona el mejor inversionista, director del negocio, ni un buen administrador.

### Reflexión alusiva al buen empresario

Un empresario puede ser buen director hasta cierto grado de desarrollo de su empresa, y a partir de ahí ser un obstructor del desarrollo de la misma. El principio de Peter dice: "Cada ser humano tiene su nivel de incompetencia"; reconocerlo es una cualidad poco común. Si una empresa no tiene la ca-

pacidad de funcionar y crecer sin su propietario, entonces su empresa es su empleo. Un buen empresario está dispuesto a contratar buenos directores que incluso desarrollen la empresa mejor que él.

La **dirección de un negocio es un arte** en tanto que cada director en turno le imprime y expresa su visión personal; sin embargo, la dirección es a su vez una técnica que requiere la aplicación de herramientas conocidas y estudiadas por la teoría administrativa. El estudioso de este tema no debe confundir la función estratégica de la dirección con el rol del director general;

esto sería como “confundir el mensaje con el mensajero”, aunque también es cierto que cada director le da un toque personal a la función de acuerdo con su estilo, capacidades, habilidades personales y marco ético (valores y principios), así como conforme a la problemática del entorno y al momento que le toca vivir en la gestión de la empresa a su cargo.

Las empresas no pueden ser rediseñadas o inventadas cada vez que se nombra a un director; la función del área de la dirección en términos de estrategia es la rectora del trabajo de las personas que la ocupan periódicamente, según la política de cada empresa.

Las estrategias clave son de larga duración e invariables; además, comprenden las grandes directrices de las empresas. Estas ideas principales son las que rigen ante el continuo cambio de circunstancias del ambiente en que se desenvuelven las empresas. Las personas que tienen la función temporal de dirigir las deben interpretar éstas y el **concepto** generador para adaptarlas a las condiciones del momento.

De ahí que dirigir una empresa y todas sus áreas funcionales es un trabajo que requiere profesionalización y cumplir adecuadamente con los roles, papeles o funciones reconocidos en los medios académicos y la experiencia directiva profesional.

## 12.4 Roles de la dirección

Se conoce como rol de la dirección el **papel fundamental que se espera cumpla quien ocupa la dirección de una organización**. Son varios los roles clave de los gerentes de los negocios y las organizaciones en general. Usualmente, los roles se clasifican en tres grupos: decisionales, interpersonales e informacionales.<sup>1</sup>

**Decisionales.** La toma de decisiones se da en los diferentes niveles de la organización, pero éstas se encuentran limitadas por las políticas, los procedimientos, las normas, los programas, etc. La dirección general tiene la última palabra, sobre todo cuando se trata de mejorar la competitividad en términos de efectividad en un mercado dado. Dentro de este grupo de roles decisionales se encuentran las funciones de conceptualización para fines de: **1. direccionar esfuerzos armonizados, 2. solucionar problemas, 3. emprender, 4. asignar recursos y 5. negociar.**

**Interpersonales.** El director general de la empresa es un representante formal de la organización, lo cual implica un liderazgo que le permite ser el enlace para coordinar las relaciones entre las diferentes áreas de la organización; por lo tanto, el rol interpersonal comprende lo siguiente: **6. representar y ser la imagen de la empresa, 7. fungir como líder y enlace, y 8. coordinar las relaciones públicas.**

**Informacionales.** En el ambiente económico, político, social y segmento de mercado en que actúa la empresa u organización se genera información, al igual que en las diferentes áreas,

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry. *La naturaleza del trabajo directivo*.

departamentos y puestos de la misma. Al sistematizar y orientar estos datos hacia los objetivos que busca la empresa, se convierten en información sólida, veraz y oportuna, la cual debe consolidar e interpretar la alta dirección para comunicarla y tomar decisiones estratégicas; ello le permite a la alta gerencia cumplir su rol de: **9. vigilar resultados** y **10. diseminar y difundir información pertinente** para priorizar. Con esto se busca que los miembros de la organización se centren en lo importante.

La formación de los directores de las empresas no se logra exclusivamente con la experiencia práctica en la empresa u organización social. El hecho de recibir el nombramiento de director, presidente o gerente general no lleva implícito los conocimientos técnicos que requiere un puesto directivo. Además, la dirección, como se verá más adelante, no sólo es técnica pura, sino que requiere mucha creatividad.

Cada vez más, las organizaciones exigen que sus directivos generales tengan una mayor formación tanto teórica como práctica, sobre todo en los aspectos estratégicos; es por ello que, tras terminar sus carreras, muchos profesionistas, administradores, contadores públicos, ingenieros o médicos optan por maestrías o especialidades en esta materia, sobre todo cuando aspiran a un ascenso a la alta dirección (figura 12.3).

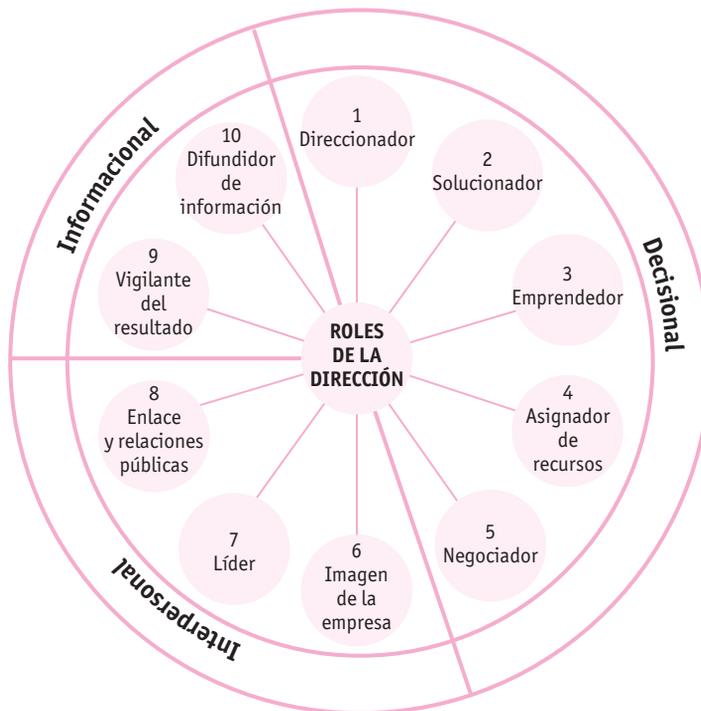


Figura 12.3 Roles de la dirección.

## 12.5 Perfil del director ideal

Se entiende por perfil del director ideal a la definición de características: **1. administrativas**, **2. humanísticas**, **3. experiencia y formación profesional** que debe reunir la persona que ocupe el cargo de director general.

Los perfiles administrativos son un instrumento clave para seleccionar y desarrollar a un individuo en un cargo o puesto determinado. Lo ideal es que quien ocupe el puesto esté lo más cerca posible a dicho instrumento; de ahí el axioma que dice: “la persona ideal en el puesto ideal”. En la figura 12.4 se hace una breve descripción de las características de un buen director en una empresa de tamaño medio.

### 12.5.1 Características administrativas del director general para cumplir bien con sus roles

**Visión de negocios.** El ocupante de la alta dirección requiere **conceptualizar** el entorno en que opera una empresa, sus oportunidades y amenazas, así como diagnosticar sus debilidades e impulsar sus fuerzas para direccionar correctamente a la organización.

**Capacidad para realizar una toma de decisiones oportuna** que le permita resolver los problemas conforme a los resultados que se esperan.

**Capacidad para negociar y armonizar esfuerzos.**

**Habilidades para el manejo del tiempo y la interpretación de la información financiera, comercial, productiva y de factor humano.**

### 12.5.2 Características humanísticas

**Valores morales.** Honradez, responsabilidad, compromiso, lealtad, respeto, etcétera.

**Liderazgo.** Arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.



Figura 12.4 Perfil del director ideal.

**Capacidad para generar equipos de trabajo.** Permitir que los miembros dirigidos actúen coordinadamente sin intervenciones protagónicas de la jerarquía propias de la dirección.

### 12.5.3 Experiencia y formación profesional

Por lo regular, para ocupar un puesto de director general profesional es necesario contar con experiencia directiva de varios años en algún área funcional de la empresa. Algunas compañías tienen proyectadas carreras internas y promueven a quienes las han seguido; sin embargo, otras prefieren contratar a personas con alta experiencia en el ramo en que se desarrolla la empresa.

La formación profesional es indistinta, aunque predomina la selección de personas del ramo de la empresa; por ejemplo, si se trata de una empresa química se prefiere a un profesional del área, y si es una firma financiera se opta por personas del ramo económico contable-administrativo. En la empresa familiar se prefiere formar al sucesor.

La dirección se ejerce en todas las áreas funcionales a un nivel técnico-funcional; esto es, en el área de trabajo o especialidad. Por ejemplo, el director de producción requiere tener capacidades de liderazgo en su área para ser un buen enlace entre la dirección general y ésta; entre los supervisores o mandos medios o inferiores, como son los superintendentes y los subgerentes, también se necesitan capacidades directivas y de liderazgo, y conforme se acercan a las operaciones, las capacidades directivas se vuelven más técnicas y específicas (figura 12.5).

En la tabla 12.1 se aprecian las funciones de las áreas funcionales, sus nombres y su aplicación al tamaño de empresa.

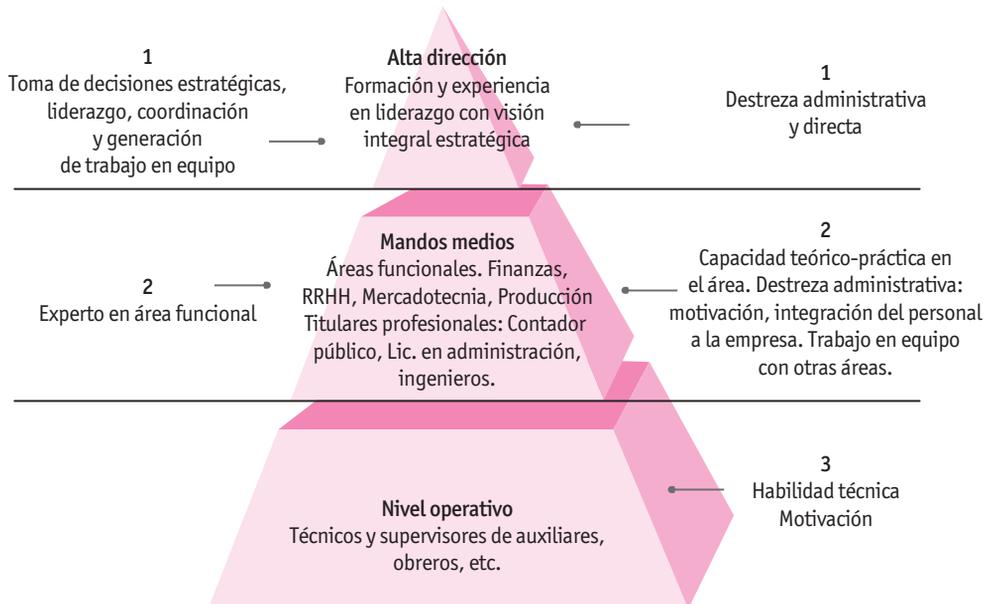


Figura 12.5 Niveles jerárquicos y de aplicación en la administración.

■ **Tabla 12.1 Áreas funcionales del conocimiento y aplicación de la administración**

DIRECCIÓN GENERAL											
La administración de las empresas y otras organizaciones sociales es coordinada por un director general; sin embargo, su nombre varía de acuerdo con el tamaño de la empresa. <b>Plantación estratégica:</b> definición de espacio o nicho de mercado de mayor ventaja competitiva y valor agregado de las operaciones de la empresa. <b>Coordinación</b> general de las áreas y líder de proyectos nuevos. <b>Relaciones y representación de la empresa con:</b> clientes y proveedores clave, gobiernos federal, estatal y municipal, cámaras. Responsable: Director general. Otros nombres, según tamaño: CEO (Chief Executive Officer), Director Corporativo. En las pequeñas: Administrador o dueño.											
COMERCIALIZACIÓN, MERCADOTECNIA O VENTAS			PRODUCCIÓN U OPERACIONES			RECURSOS HUMANOS O PERSONAL			FINANZAS O CONTABILIDAD		
<b>Desarrollo de productos</b> y servicios para atender necesidades de mercado, así como determinación de segmento y canales de distribución, en su caso. Subárea: Gerencia de producto			<b>Planeación</b> de la producción y diseño del flujo de sus operaciones ( <i>layout</i> ). Responsable: superintendente de línea de producción.			<b>Planeación de recursos humanos</b> Detección de necesidades de personal a corto y mediano plazos, y generación de plan de carrera de RH. Responsable: Director del área			<b>Contabilidad general</b> Registro de transacciones económicas mediante un sistema para generar información de acuerdo con estados financieros: balance general y estados de resultados. Responsable: Contador general		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
	X	X		X	X	Propietario o contador general	X	X	X	X	X
Definición de <b>precio</b> y volumen de venta, política de descuentos a distribuidores, en coordinación con producción y finanzas. Elaboración de cotizaciones a clientes.			<b>Programación</b> de la producción de acuerdo con equipo y recursos humanos y financieros. Responsable: jefe de línea de producción. <b>Compras de insumos</b> , en coordinación con finanzas.			Eventualmente interviene reclutamiento y selección cuando la producción es extraordinaria o estacional.			<b>Finanzas</b> En coordinación con las otras áreas, elaboración de presupuestos de operación anuales y análisis de nuevos proyectos.		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
X	X	X	Propietario o contador general	X	X			X	Propietario o contador general	X	X
<b>Promoción de ventas</b> Atención a clientes, y detección y generación de prospectos.			<b>Logística y almacenaje</b> Generación de la operación de distribución a clientes, distribuidores y almacenes.			Reclutamiento, selección y contratación de fuerza de trabajo, desarrollo, promoción y retiro.			En coordinación con RH, elaboración de nóminas en cumplimiento con las obligaciones fiscales-labores: ISPT, IMSS, INFO-NAVIT, SAR, AFORES. Liquidaciones		

(continúa)

■ Tabla 12.1 Áreas funcionales del conocimiento y aplicación de la administración (continuación)

COMERCIALIZACIÓN, MERCADOTECNIA O VENTAS			PRODUCCIÓN U OPERACIONES			RECURSOS HUMANOS O PERSONAL			FINANZAS O CONTABILIDAD		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
X	X	X		X	X		X	X	X	X	X
Programación anual de ventas (presupuesto de ingresos). Formación de fuerza de ventas y determinación de cuotas por vendedor y distribuidor. Responsable: Gerente de ventas			Programa de producción anual Presupuesto de operaciones.			Presupuesto anual de sueldos, salarios y prestaciones.			Elaboración de prepuesto anual global de la empresa. Flujo de efectivo ( <i>cash flow</i> ). Determinación de necesidades financieras. Elaboración de estados financieros proforma.		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
X	X	X		X	X			X		X	X
<b>Publicidad:</b> diseño de imagen de productos y logo estratégico de posicionamiento de la empresa en el mercado o segmento de negocios.			Mantenimiento de planta y equipo.			Capacitación, programas de inducción a la empresa, valuación de desempeño y clima organizacional.			Contraloría Tesorería Auditoría Control interno		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
	X	X		X	X			X			X
Análisis de la <b>competencia</b> y ventajas competitivas para diseño de tácticas (estrategias) de venta.			Certificación de la calidad y aplicación de normas internacionales del ramo industrial o de servicios.			Análisis y valuación de puestos y competencias laborales.			Crédito y cobranzas, y pagos a proveedores y acreedores.		
P	M	G	P	M	G	P	M	G	P	M	G
		X			X			X			X
Análisis de posición de productos y servicios en el mercado.			Formación de proveedores de <i>outsourcing</i> .			Relaciones laborales, contratos colectivos.			Valuación del capital intelectual y de activos intangibles.		
P	M	G	Pequeña	Med	Gra	P	M	G	P	M	G
		X					X	X	X	X	X
						Valuación de puestos.			Sistemas de información administrativa-contable.		
P	M	G	Pequeña	Med	Gra	P	M	G	P	M	G
								X		X	X
Seguridad e higiene											
<b>Investigación y localización de nuevas plantas de producción para el desarrollo de la empresa:</b>											
<b>Proyectos de inversión.</b> Análisis financiero, legal, de beneficios fiscales, del mercado laboral (mano de obra disponible), de la infraestructura (carreteras, electricidad, agua, etc.), del ambiente político.											
<b>Sistemas de información (informática administrativa):</b> SAE, Sistema de Administración Empresarial (cuentas por cobrar, facturación e inventarios en general); COI, Contabilidad Integral, sistema para el registro contable; NOI, Nómina Integral, sistema para la elaboración de nómina.											

Técnicas y enfoques administrativos aplicables en la dirección general:

- a) Toma de decisiones.
- b) Liderazgo situacional.
- c) Administración por objetivos.
- d) Planeación estratégica.
- e) Reingeniería de procesos.
- f) Capital intelectual.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Lo que se conoce como área funcional o clave es el campo de aplicación del conocimiento de la técnica administrativa en las empresas, así como las especializaciones del trabajo profesional.

A partir de la Revolución Industrial, las primeras empresas de producción masiva requirieron de expertos en las áreas de producción, finanzas y comercialización, y debido a los reclamos sociales y de la Iglesia, las legislaciones laborales a nivel mundial se modificaron para mejorar las condiciones del personal. Es entonces que se creó un nuevo campo de trabajo o área dentro de las empresas, hoy conocido como recursos humanos.

En la práctica el nombre y el número de las áreas funcionales cambian según la organización y el tamaño de la empresa, pero en general se agrupan en mercadotecnia o comercialización, finanzas, producción-operaciones y recursos humanos.

Algunas tareas de la dirección general son: 1. coordinar el trabajo de toda la empresa o institución y el de sus áreas funcionales; 2. analizar el ambiente económico-comercial, político-social y tecnológico para desarrollar la estrategia rectora; 3. conceptualizar los objetivos y metas a lograr; 4. reconocer las fuerzas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas de corto y mediano plazos; 5. coordinar el trabajo de todas las áreas funcionales; 6. fungir como rectora del trabajo de las personas; 7. generar las estrategias clave y las grandes directrices.

La dirección de un negocio es un arte en tanto que cada director en turno le imprime y expresa su visión personal; sin embargo, la dirección es una técnica que

requiere la aplicación de herramientas conocidas y estudiadas por la teoría administrativa.

Los roles o papeles fundamentales que se espera cumpla quien ocupa la dirección de una organización son tres:

1. Decisionales.
2. Interpersonales.
3. Informacionales.

Se entiende por perfil del director ideal a la definición de características: 1. administrativas, 2. humanísticas, 3. experiencia y formación profesional que debe reunir la persona que ocupe el cargo de director general.

Las características administrativas del director general para cumplir bien con sus roles son: visión de negocios, capacidad para realizar una toma de decisiones oportuna, capacidad para negociar y armonizar esfuerzos, habilidades para el manejo del tiempo y la interpretación de la información financiera, comercial, productiva y de factor humano.

Las características humanísticas del director general son: valores morales, liderazgo y capacidad para generar equipos de trabajo.

Por lo regular, para ocupar un puesto de director general profesional es necesario contar con experiencia directiva de varios años, en algún área funcional de la empresa. La formación profesional es indistinta, aunque predomina la selección de personas del ramo de la empresa. En la empresa familiar se prefiere formar al sucesor.

La dirección se ejerce en todas las áreas funcionales a un nivel técnico-funcional; esto es, en el área de trabajo o especialidad.

Algunas técnicas y enfoques administrativos aplicables en la dirección general son:

- Toma de decisiones.
- Liderazgo situacional.
- Administración por objetivos.
- Planeación estratégica.
- Reingeniería de procesos.
- Capital intelectual.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente el origen de las áreas funcionales o claves.
2. Menciona de qué depende la estructura y nombres de las áreas funcionales en las empresas.
3. Enumera algunas tareas de la dirección.
4. Señala los grupos en los que se ha clasificado el papel fundamental de la dirección de una organización.
5. Explica qué se entiende por perfil del director ideal.
6. Señala algunas características administrativas del director general.
7. Menciona algunas características humanísticas del director general.
8. Explica por qué es importante la experiencia para quien ocupa un puesto de director general.
9. Enumera algunas técnicas y enfoques administrativos aplicables a la dirección general.

## Bibliografía

**BREHM Brecha, Mauricio; Sashida-Key Francisco; Sosa Becerra, Rafael.** *Los nuevos senderos de la dirección de personal.* México, IPADE, 1995.

**FISHER, Laura y Navarro.** *Mercadotecnia.* México, McGraw-Hill, 1990.

**FRENCH, Wendell L.** *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos,* México, Limusa, 1991.

**LLANO Cifuentes, Carlos.** *La enseñanza de la dirección y el método de caso.* México, IPADE, 1998.

**NEVADO Peña, Domingo y Víctor Raúl López Ruiz.** *El capital intelectual: valoración y medición, modelos, informes, desarrollos y aplicaciones.* Madrid, Financial Times-Prentice Hall de Pearson Educación, S.A., 2002.

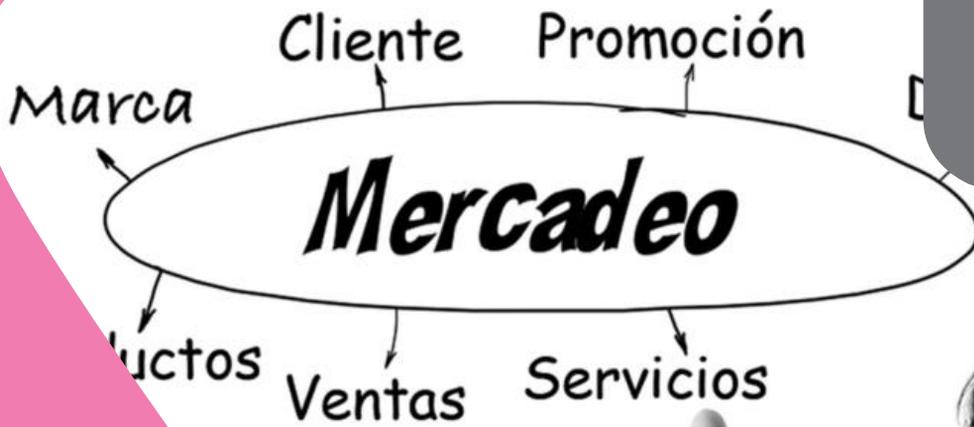
**RAMPERSAD, Hubert K. Dr.** *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.* México, McGraw-Hill, 2004.

**SISK, Henry y Mario Sverdlík.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.

**TOSTADO Farías Enrique.** *Terminología financiera.* México, Editorial Grupo Gasca-SICCO, 2005.



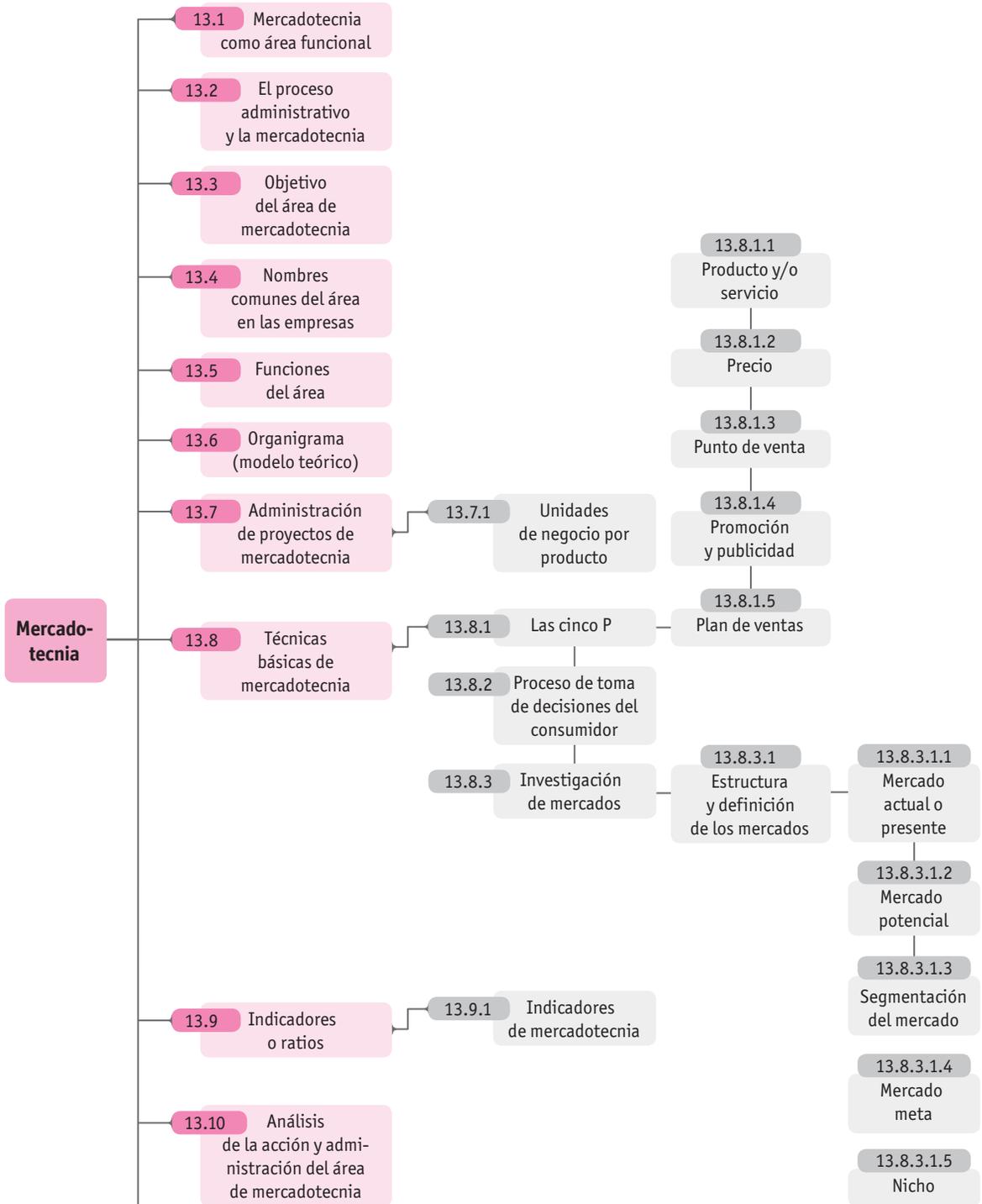


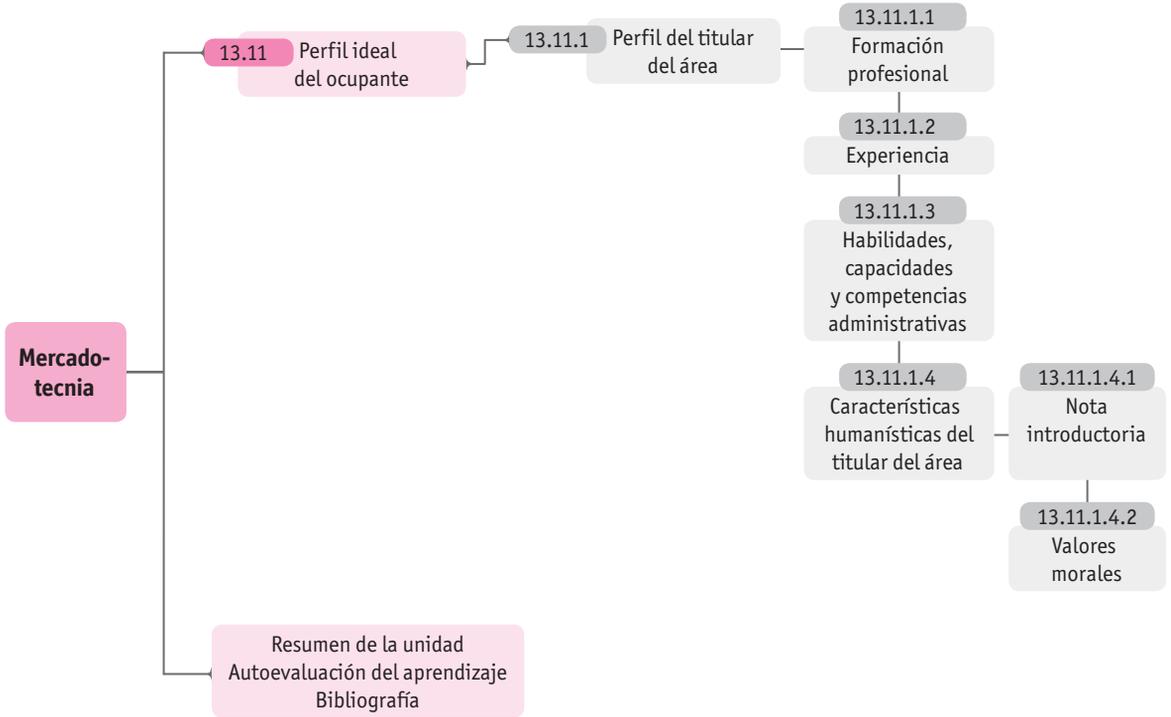
## Mercadotecnia

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Conocer el origen del área de mercadotecnia.
- Definir la mercadotecnia.
- Comprender la importancia de aplicar el proceso administrativo a la función de la mercadotecnia.
- Identificar el objetivo de la función de mercadotecnia.
- Conocer algunos nombres del área.
- Comprender las funciones sustantivas.
- Reconocer la utilidad de aplicar los esquemas de administración de proyectos y del sistema de organización por unidad de negocios.
- Identificar las actividades centrales a partir las cinco P.
- Comprender en qué consiste la investigación de mercados.
- Comparar e identificar las diferencias entre los conceptos que integran el mercado.
- Comprender la utilidad de los indicadores en la mercadotecnia.
- Explicar la utilidad del perfil del ocupante.
- Enumerar algunas herramientas administrativas utilizadas en el área.





## 13.1 Mercadotecnia como área funcional

Históricamente, el área de mercadotecnia o comercialización apareció en las empresas casi de manera simultánea a la de producción, aunque en ocasiones primero se dominó la venta del producto en cuestión para después hacer crecer las operaciones por medio de la producción del mismo. Más allá de saber qué fue primero, lo importante es reconocer que sin comercialización no hay negocios o empresas, por lo que es posible afirmar que toda organización e institución (pública o privada) requiere la **función** de vender, comercializar y promocionar sus productos y servicios para satisfacer a sus usuarios, llámense clientes, pacientes, estudiantes, feligreses, gobernados, derechohabientes, etc. Aunque en las pequeñas empresas, por razones económicas, no exista una gerencia de Mercadotecnia estructurada, las funciones se dan por medio de sus propietarios o de sus administradores generales.

La **mercadotecnia**, como función en una empresa, es:



### Mercadotecnia

Conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, las cuales van encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus **productos** y **servicios**, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.

La función de mercadotecnia de una empresa busca lograr relaciones mutuamente provechosas con sus clientes a partir de la premisa de que un cliente satisfecho se logra gracias a que se han cubierto sus necesidades y expectativas presentes y futuras.

## 13.2 El proceso administrativo y la mercadotecnia

La administración de las empresas requiere aplicar el proceso administrativo a la función de mercadotecnia (figura 13.1). En términos generales, este proceso se da de la siguiente forma: *a) investigar* la composición del mercado en términos económicos, geográficos, edades de los consumidores, etc.; *b) planear* actividades de venta, publicidad, precios, productos nuevos, etc.; *c) organizarse* mediante un área de trabajo (funcional), gerencias, departamentos, puestos, etc., con cargas de trabajo y responsabilidades precisas; *d) integrar* al personal capacitado que la estrategia de la empresa requiere y a los líderes que le den **dirección** precisa a los objetivos que se persiguen, y *e) controlar* el desarrollo de los planes para que se den dentro de lo deseado y/o evaluar las desviaciones para tomar las acciones correctivas pertinentes.

## 13.3 Objetivo del área de mercadotecnia

En el **sector privado** las empresas buscan beneficios económicos para crecer y retribuir a los inversionistas, por lo que la función de la mercadotecnia o comercialización es **vender los productos y/o servicios** que generen dichos ingresos, aparte de cubrir los costos de producción o adquisición y los gastos de administración. Dichas ventas, que implican comercializar y distri-

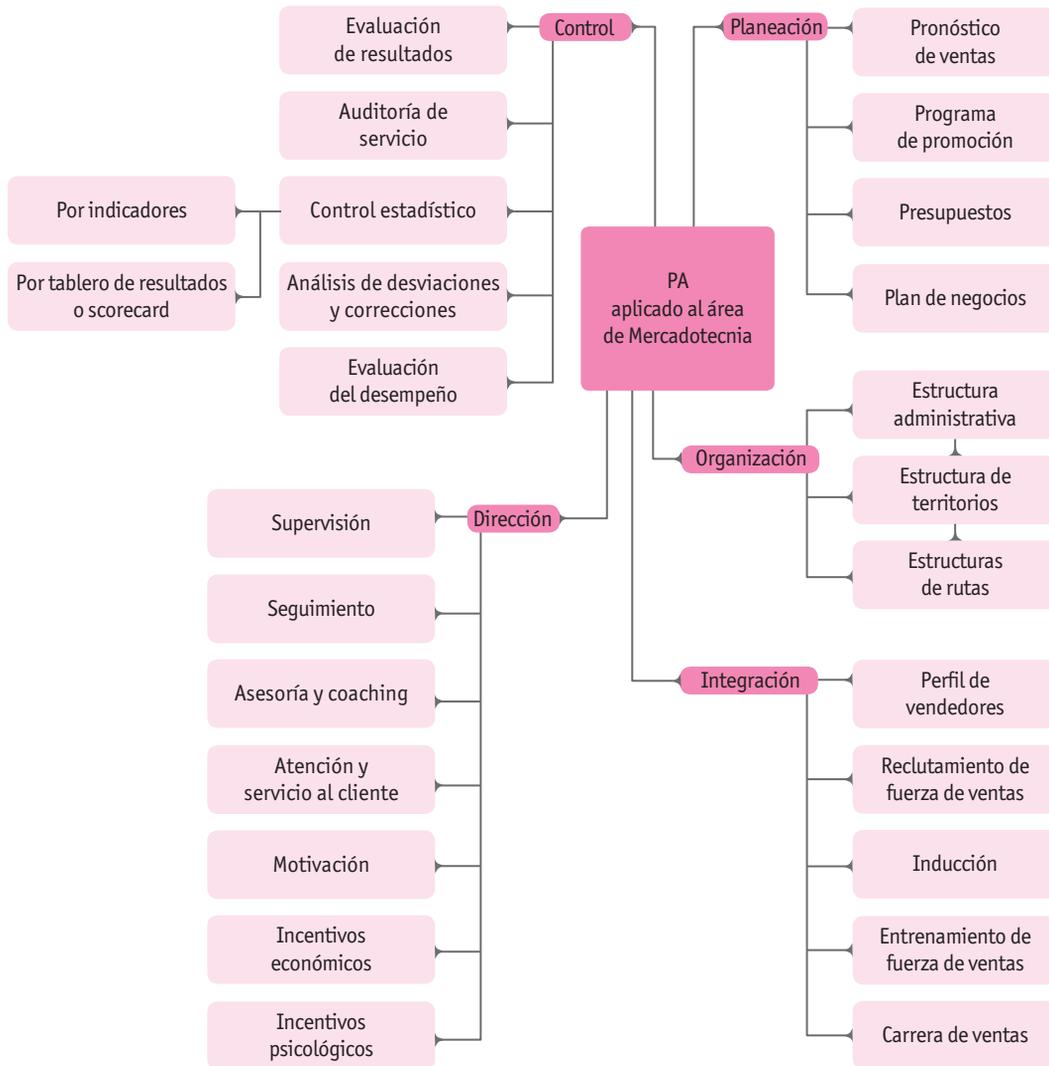


Figura 13.1 Proceso administrativo (PA) aplicado al área de Mercadotecnia.

buir los productos (que es el objetivo central de esta área), deben dejar satisfechos a los usuarios; para ello se requiere **investigar continuamente** las cambiantes necesidades de los clientes o segmentos del mercado, así como a los competidores (directos e indirectos) y los precios.

En el **sector público** el objetivo no es vender, ya que las instituciones gubernamentales atienden sin fines de lucro las necesidades públicas (como educación, salud, seguridad, justicia, etc.); sin embargo, lo que se requiere es difundir las bondades de sus servicios y evaluar continuamente la satisfacción de sus usuarios, así como su imagen pública, para generar confiabilidad

y credibilidad. Al igual que en las empresas pequeñas, no existe un departamento de mercadotecnia; no obstante, la función se da por medio de otras operaciones y denominaciones.

Otras instituciones, como las **iglesias**, requieren difundir su doctrina para ganar creyentes. El término mercadológico *propaganda* tiene un origen religioso dentro del seno de la Iglesia católica; en un principio era una congregación de cardenales denominada: *De propaganda fide*. Por otro lado, los **partidos políticos** también requieren de la mercadotecnia para estudiar los mercados electorales y desarrollar estrategias acordes a cada grupo social electoral. Como se puede ver, en cualquier organización social se ocupa esta función.

### 13.4 Nombres comunes del área en las empresas

Se ha discutido ampliamente cuál debería ser el nombre adecuado para esta función. Algunos proponen **ventas** en razón de que es la actividad clave del área, mientras que otros proponen **mercadotecnia** debido a que la actividad está relacionada con el mercadeo. Sin embargo, los técnicos dicen que la mercadotecnia es una herramienta de investigación y, por lo tanto, es sólo una de las actividades que se deben llevar a cabo en el área; pese a ello, este último es el nombre más difundido en las empresas en la actualidad. La mayoría de las universidades han propuesto que al estudio de esta área se le denomine **comercialización**. En general, el tamaño de la empresa determina el nombre de esta área de trabajo; en las pequeñas simplemente se le llama Ventas y en las grandes Comercialización o Mercadotecnia.

### 13.5 Funciones del área

El área de mercadotecnia tiene como función sustantiva **administrar la fuerza de ventas** que atiende a los diferentes compradores a partir de un plan y programa de ventas, asignándole a cada vendedor cuotas de venta acordes al volumen de producción de bienes y servicios, de mayoreo o menudeo, nacionales o extranjeros; a su vez, en muchas empresas esta área administra y supervisa los canales de distribución, los cuales son puntos de venta, sucursales, agencias, concesionarios y/o franquicias, etcétera.

Las empresas requieren de una **investigación permanente del mercado** para conocer las nuevas necesidades de los clientes/usuarios, de tal manera que se generen nuevos productos/servicios que ayuden a mantener la competitividad de la empresa. A su vez, es necesario conocer el nivel de satisfacción de los clientes/usuarios con un *monitoreo* de su sentir mediante diversos medios; para esto se **auditan los niveles de calidad percibidos por los clientes o usuarios**, y con ello se realimentan a todas las áreas responsables involucradas a fin de corregir de manera oportuna las desviaciones.

Otras funciones de la mercadotecnia en las grandes empresas son:

**Fijar el precio de venta en razón de los factores del mercado (la oferta y la demanda del segmento o sector donde la empresa actúa), de manera conjunta con las áreas de finanzas y Producción, tras calcular los costos, inversiones y utilidades.**

**Realizar publicidad y promoción de sus productos y marcas.** Esto genera una imagen de confiabilidad en los clientes y usuarios.

Llevar a cabo relaciones públicas para generar una imagen favorable de la empresa ante el público en general. Esta labor también tiene por objetivo mantener relaciones sociales cordiales con los principales clientes o prospectos, por lo que la dirección general de la empresa y del área tiene como tarea el establecer esos vínculos sociales. Obviamente, esta función también la realizan los vendedores de línea, quienes a su vez fungen como detectores de nuevas oportunidades de negocios y prospectos de clientes.

Lanzar productos nuevos. Las empresas generan de manera continua nuevos productos o servicios, o renuevan los ya existentes, la mayoría de las veces mejorando su calidad. El área de mercadotecnia diseña y crea marcas nuevas, presentaciones, etiquetas, estrategias de penetración en el mercado, la logística de entrega, etc. También calcula el ciclo de vida de los productos y las curvas de costos y utilidades que se espera obtener (figura 13.2).

El lanzamiento de productos nuevos requiere de formas nuevas de organización que serán analizadas posteriormente en la parte relativa a la administración por proyectos y unidades de negocios.

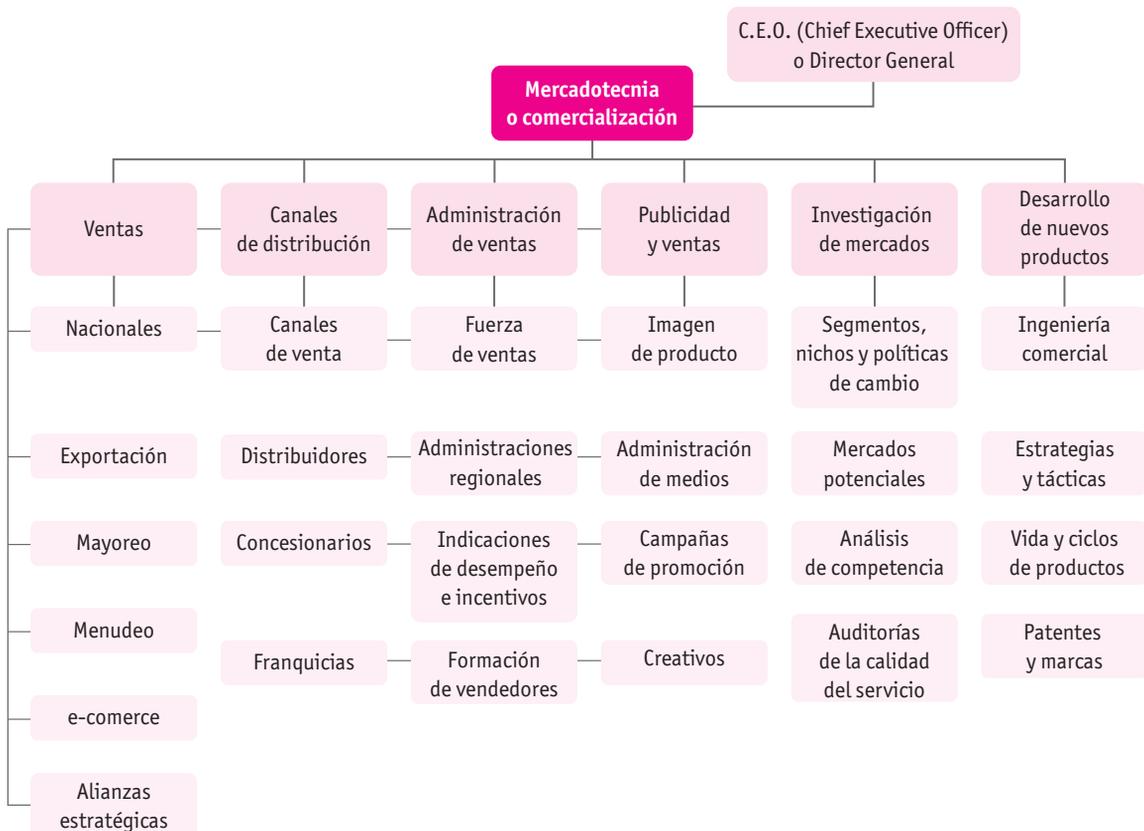


Figura 13.2 Organigrama de mercadotecnia.

## 13.6 Organigrama (modelo teórico)

En el organigrama se representan gráficamente las funciones y subfunciones propias del área. El de la figura 13.2 es más propio de las grandes empresas transnacionales que de las Pymes; sin embargo, como modelo ideal es sumamente útil para comprender el área, pues permite apreciar un panorama general, con la reserva de que en la práctica cotidiana cada caso requerirá ser adaptado.

## 13.7 Administración de proyectos de mercadotecnia

Las funciones relativas al lanzamiento de productos o servicios nuevos se realizan en muchas empresas bajo el esquema de **administración de proyectos**, a partir de un comité *ad hoc* para cada uno de ellos, en donde intervienen representantes de todas las áreas funcionales: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos, quienes se encargan de tomar decisiones y de analizar los aspectos bajo una óptica multifuncional, lo cual rompe con el esquema tradicional de que Mercadotecnia es la única responsable. Cada proyecto tiene un líder que es medido por sus resultados financieros y de introducción en el mercado de los productos o servicios. Los comités tienen diferentes funciones; entre ellas, aprobación de la idea, responsabilidad de la investigación de mercado, finanzas, producción, etc., durante el lanzamiento y consolidación del nuevo negocio. Posteriormente, algunas empresas trasladan las funciones del comité a su sistema de operaciones tradicionales, o bien, establecen unidades de negocios para cada producto, tal y como se explica a continuación.

### 13.7.1 Unidades de negocio por producto

En el sistema de organización por unidad de negocios se establecen centros de administración por cada producto o servicio, como si fueran “negocios dentro de un negocio”. Éste es el caso de las cadenas comerciales, que hacen de cada departamento una “empresa” o negocio; por ejemplo, el área de Zapatería tiene un gerente o responsable que decide las compras, precios y proveedores, y su actuación se mide con base en metas de utilidades. Igual sucede con Cárnicos, Lácteos, Panadería, etc.; ello implica un sistema de información administrativa especial para identificar costos, gastos, utilidades, etc., del área, e incluso es factible hacerlo por producto o servicio. También las empresas de manufactura que manejan varios productos y marcas establecen un sistema de unidad de negocios por marca, producto, etc., en donde responsabilizan a un gerente al que llaman líder de producto.

Los líderes de proyecto o de producto responden a un gerente o director general de mercadotecnia; sin embargo, la estructura del organigrama es diferente, ya que el comité o las unidades de negocio del proyecto absorben todas las funciones, responsabilidades y decisiones propias de la unidad.

## 13.8 Técnicas básicas de mercadotecnia

### 13.8.1 Las cinco P

Un concepto útil, aunque elemental, para quien no es experto en el área de mercadotecnia, es definir las actividades centrales a partir de las cinco P (figura 13.3): 1. **p**roducto (incluye los servicios), 2. **p**recio, 3. **p**unto de venta, 4. **p**romoción y publicidad, y 5. **p**lan de ventas o comercialización.

#### 13.8.1.1 Producto y/o servicio

Todo bien tangible o intangible que ofrece la empresa y sus competidores a un conjunto de clientes-usuarios de un mercado determinado, para satisfacer una o varias necesidades o deseos. Los productos son ya sea un bien material, un servicio o una mezcla de ambos.

#### 13.8.1.2 Precio

El éxito de la comercialización de un producto o servicio radica en determinar correctamente el precio de venta; para ello se requiere conocer los costos, los gastos administrativos de la empresa y el margen de utilidades proyectado, así como precios de los productos y/o servicios en cada segmento o sección del mercado en el que la empresa compete.

#### 13.8.1.3 Punto de venta

Otro elemento clave de esta herramienta es elegir los puntos de venta correctos de los productos o servicios (denominados **canales de distribución correctos**) y la **logística** óptima para hacerlos llegar a los detallistas o intermediarios que convenga a la estrategia.



Figura 13.3 Técnica básica de mercadotecnia.

#### 13.8.1.4 Promoción y publicidad

Un dicho popular dice: “El que no enseña, no vende”, y un excelente producto que cuenta con buenos canales de distribución y vendedores, pero que carece de las formas adecuadas para dar a conocer sus características, ventajas y beneficios, está destinado al fracaso; por lo tanto, es necesario diseñar correctamente la marca, el logo, la etiqueta, el envase, etc., y elegir los medios publicitarios que los presenten en forma atractiva a los diferentes mercados a los que se desea llegar.

#### 13.8.1.5 Plan de ventas

Las empresas requieren contar con estrategias plasmadas en planes; programas; presupuestos, y metas a corto, mediano y largo plazos, para vender sus productos y/o servicios y conocer sus ingresos probables en una perspectiva o escenario óptimo, medio o pesimista; con ello generan los estados financieros proforma que determinan los grados de riesgo, para de esta manera conocer la recuperación de sus inversiones y la rentabilidad de las mismas.

### 13.8.2 Proceso de toma de decisiones del consumidor

Esta técnica consiste en estudiar los factores que influyen en la decisión de compra del consumidor.

Las compras de los consumidores se basan fundamentalmente en sus necesidades y recursos; sin embargo, hay otros factores que influyen en sus decisiones, como son: *a*) publicidad, promoción y venta personal, *b*) influencia social: de amigos consumidores (de boca en boca), búsqueda de estatus, estilo de vida, *c*) influencia cultural: referencia por modelo de símbolo de éxito, familia, nacionalidad, región, y *d*) garantía de satisfacción total.

### 13.8.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados es una técnica basada en el método científico de análisis de muestras representativas, matemáticamente calculadas, de preferencias, gustos, tendencias, modas, etc., de los diferentes segmentos, lo que permite inferir conclusiones válidas de los deseos de los consumidores o usuarios.

También la investigación de mercados consiste en consultar e interpretar datos demográficos de censos de población, industria, comercio, agricultura, turismo, etc., publicados por los gobiernos de los países (en el caso de México es el INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía), con el fin de inferir tendencias de crecimiento o nacimiento de mercados potenciales, actuales, segmentos, etcétera.

#### 13.8.3.1 Estructura y definición de los mercados

Para conocer la función de la investigación de mercados es necesario definir con precisión los conceptos que la integran (figura 13.4).



Figura 13.4 Estructura de mercados.

#### 13.8.3.1.1 Mercado actual o presente

Es el mercado total de clientes/usuarios (de los cuales se considera su pertenencia a cierto segmento económico, social, de edad, religioso, etc.) de determinado producto o servicio, atendido por un conjunto de empresas competidoras, nacionales o extranjeras, en un territorio definido, reflejado en unidades monetarias, piezas y calidad de servicios vendidos.

#### 13.8.3.1.2 Mercado potencial

Es el conjunto de clientes/usuarios no atendidos que tienen y tendrán capacidad de compra en un determinado tiempo, valuado en términos económicos. Para medir correctamente el mercado potencial se requiere sumar el mercado potencial al mercado actual, y así determinar el mercado meta estratégico de las empresas a mediano y largo plazos.

#### 13.8.3.1.3 Segmentación del mercado

Es el proceso de dividir por grupos homogéneos (segmentos) el mercado de un producto o servicio, a fin de determinar el mercado meta en términos de valor económico.

Los segmentos permiten a la empresa definir los productos y servicios que ofrecerá en términos de calidad, precio y canales de distribución, así como determinar los elementos intangibles que influyen en la decisión de los clientes a partir de marca, etiqueta, empaque, publicidad y promoción.

#### 13.8.3.1.4 Mercado-meta

El mercado-meta está compuesto por los segmentos del mercado total que la empresa desea atender y donde considera debe orientar sus estrategias, con el fin de lograr el mejor desempeño de sus productos y servicios (figura 13.5).

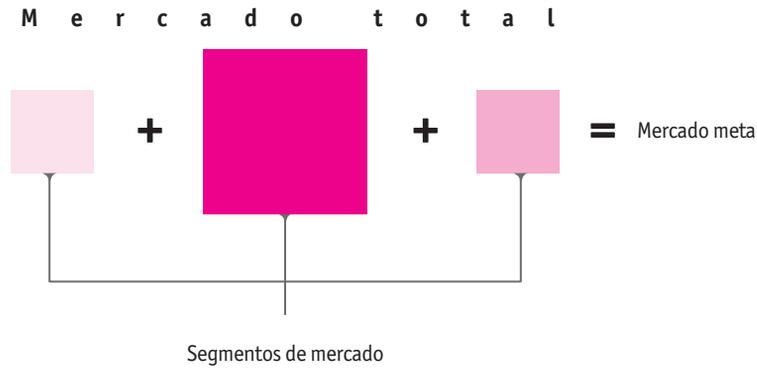


Figura 13.5 Mercado total.

### 13.8.3.1.5 Nicho

Segmento de mercado donde los productos de la empresa están altamente protegidos en razón de su tecnología, sus relaciones y contratos con proveedores o canales de distribución, de tal manera que tienen poca o nula competencia (figuras 13.6 y 13.7).

Es el conjunto de clientes-usuarios que consumen regular o eventualmente los bienes y/o servicios ofrecidos, expresados en ventas, unidades monetarias, piezas, servicios, etcétera.

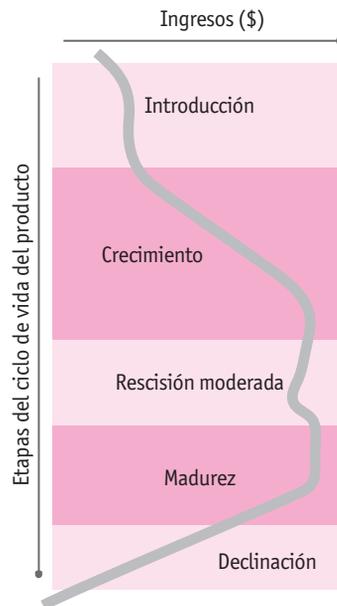


Figura 13.6 Ciclo de vida del producto.

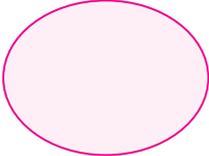
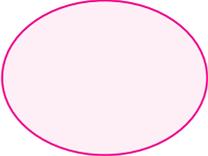
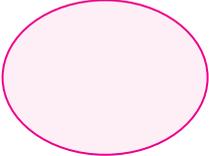
 El mercado no segmentado es: ¿Por quién se compone? _____ _____	¿Cuántas clases sociales existen en el mercado? _____ _____	 ¿Cómo sería el mercado totalmente segmentado? _____ _____
 ¿Qué edades y sexo predominan dentro del mercado? _____ _____	 ¿Cuántas clases sociales existen en el mercado? _____ _____	 ¿A qué segmento del mercado va dirigido el producto o servicio? _____ _____

Figura 13.7 Segmentos del mercado.

## 13.9 Indicadores o ratios

Respecto a los indicadores (o ratios), éstos son:



### Indicadores

Coefficientes, razones, índices o expresiones numéricas de la relación proporcional entre dos o más medidas que permiten conocer en términos absolutos y relativos una variable económica, administrativa, financiera, etc., para administrarla en términos ideales-estándar, controlando y orientando su comportamiento hacia las estrategias competitivas del negocio.

Son ejemplos de indicadores:

- Un porcentaje o tasa: 10%.
- Una fracción de una unidad: 1/10.
- Una relación entre dos cifras: 1:10 (uno a diez).

Los indicadores son parámetros de control en tanto que se establecen en términos de estándares o ideales a alcanzar. A la vez son información temporal de los resultados o del comportamiento del fenómeno administrativo a estudiar en términos relativos o absolutos.

### 13.9.1 Indicadores de mercadotecnia

El área de Mercadotecnia utiliza diversos indicadores para administrar y orientar las estrategias de efectividad en el mercado. Por ejemplo, la “Empresa X” tiene como **metas-parámetros** los siguientes indicadores anuales, con análisis de resultados mensuales:

1. **De cuota de mercado-meta.** Tener presencia en 30% del mercado-meta, situación que ha mantenido desde su fundación, con **incremento** de **2% anual** en términos de unidades monetarias y en número de clientes, y un **incremento** de **1.5%** en unidades o piezas vendidas.
2. **De prospección de nuevos clientes y negocios.** Detección de prospectos de nuevos clientes en 5% anual sobre la base de clientes actuales.
3. **De incremento de clientes.** Crecimiento o incremento en el número de clientes de 2% anual.
4. **De satisfacción de clientes.** Mantener el nivel de satisfacción de los clientes en 95% anual en relación a quejas, devoluciones, etcétera.
5. **De retención de clientes.** Retener a sus clientes cautivos en 99.0% anual.
6. **De rentabilidad de clientes.** Para el caso de esta empresa, un cliente rentable es aquel que genera 35% de utilidad sobre el precio de venta.

En términos de crecimiento de rentabilidad, esta empresa se ha planteado como meta para los próximos cinco años incrementar la rentabilidad individual de los clientes a razón de 10% para que, al término de este periodo, sólo se realicen actividades de alto valor agregado.

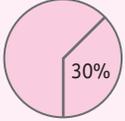
La figura 13.8 ilustra los indicadores clave del área de Mercadotecnia, ya mencionados.



■ **Figura 13.8** Indicadores clave del área de Mercadotecnia.

En la tabla 13.1 se describe la función del indicador y se ilustra en forma general su utilidad.

■ Tabla 13.1 Indicadores de mercadotecnia

Nombre del indicador	Explicación	Fórmulas	
<b>1. INDICADOR DE CUOTA DE MERCADO-META</b>	Este indicador refleja la <b>proporción de ventas en el mercado</b> en términos de clientes, dinero gastado en un periodo y/o volumen de piezas vendidas por la empresa o determinada unidad de negocios.	<p>Volúmen de ventas del mercado</p> <p>Ventas del mercado-meta</p> <p>Cuota de mercado año base anterior (AB o A)</p> <p>Cuota de mercado año actual (tendencia)</p> <p>Núm. de clientes año base</p> <p>Núm. de clientes año actual (tendencia)</p> <p>Núm. pzas. vendidas × productos año base o anterior</p> <p>Núm. pzas. vendidas × productos año actual (tendencia)</p> <p>Ventas = días trabajados = cantidad × cantidad de × ventas.</p> <p>De visitas pedidos pedidos días cantidad de visitas trabajados</p>	 <p>Mercado-meta</p>
<b>2. INDICADOR DE PROSPECTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES Y NEGOCIOS</b>	Este indicador <b>mide la efectividad de la fuerza de ventas</b> , individual y grupalmente, en la localización de nuevos-posibles clientes y/o mercados para los productos y servicios de la empresa.	<p>Núm. de visitas proyectadas (AB)</p> <p>Núm. de visitas realizadas</p> <p>Núm. de cotizaciones a nuevos clientes (AB)</p> <p>Núm. de cotizaciones presentadas a clientes nuevos</p> <p>Núm. de visitas × día</p> <p>Días trabajados</p> <p>Núm. de visitas</p> <p>Núm. de clientes</p>	 <p>Nuevos clientes y/o negocios</p>
<b>3. INCREMENTO DE CLIENTES</b>	Este indicador mide en términos absolutos y relativos la tasa o porcentaje en que la empresa o unidad de negocios atrae, gana o pierde clientes en relación con los prospectos localizados y contactados.	<p>Núm. proyectado de clientes nuevos (AB)</p> <p>Núm. de clientes nuevos con compras reales</p>	
<b>4. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	Este indicador señala en términos reales el nivel de complacencia de los clientes en relación con los productos y el servicio de la empresa.	<p>Núm. de clientes (AB)</p> <p>Núm. de quejas anualizado</p> <p>Estándar de quejas proyectado (base o quejas)</p> <p>quejas reales en el año, mes, periodo analizado</p>	

(continúa)

■ Tabla 13.1 Indicadores de mercadotecnia (continuación)

Nombre del indicador	Explicación	Fórmulas	
<b>5. RETENCIÓN DE CLIENTES</b>	Este <b>indicador mide la fidelidad</b> y señala el porcentaje de clientes cautivos en términos de tiempo y periodo de permanencia en la empresa por unidad de negocios o por vendedor. Está relacionado con el indicador de satisfacción de clientes, y permite identificar quiénes son los mejores clientes y cuál es su rentabilidad.	Núm. y nombre de clientes (AB) Núm. y nombre de clientes (a actual) Núm. de clientes totales (AB) – clientes nuevos Núm. de años × cliente × núm. total de clientes (AB) Núm. de años × cliente × núm. total de clientes (a actual) Núm. de clientes perdidos (AB) Núm. total de clientes	
<b>6. RENTABILIDAD DE CLIENTES</b>	<b>Mide los beneficios económicos que cada cliente genera a la empresa o a la unidad de negocios;</b> orienta para establecer estrategias (tácticas) y políticas que incrementen el número de clientes más rentables. Ello permite observar dónde se encuentra el mayor valor agregado de la empresa en términos de mercadotecnia.	Razón de gastos de venta = gastos ventas Costos × visita = total de costos Núm. de visitas Rentabilidad = costo del producto + gastos de venta y administración Por cliente ventas al cliente Rentabilidad por segmento = costo del producto por segmento + gtos. de vta. de clientes y admón. Ventas por segmento Gastos de publicidad Ventas del periodo a analizar	

Los indicadores analizados que se utilizan en el área de mercadotecnia o comercialización sirven de base para generar controles para cada vendedor en términos de cuotas de ventas, unidades vendidas (piezas o servicios), prospectación, satisfacción, retención y rentabilidad de clientes; a su vez, sirven para establecer los estándares de los territorios y zonas de las empresas.

### 13.10 Análisis de la acción y administración del área de mercadotecnia

Las empresas generan reportes periódicos (diarios, semanales, mensuales, semestrales, anuales, etc.) de los resultados de sus operaciones y transacciones en el área de Mercadotecnia; la finalidad de generar estos datos (proporcionados por la fuerza de ventas o capturados de diversas formas) es convertirlos en información oportuna, pertinente, congruente y consistente en relación a los indicadores clave, en términos de estándares deseados y metas a alcanzar, para que sea posible su análisis periódico por parte de grupos de trabajo o por la alta dirección; como la información tiende a variar tanto en forma positiva como negativa, es necesario comprender las causas de dichas variaciones y tomar las acciones correctivas de manera oportuna y darles seguimiento puntual a los acuerdos tomados.

Es preciso entender que los indicadores están concatenados, es decir, que la falla en uno de ellos tiene efecto en los otros; son los cuatro primeros indicadores los que determinan en mayor medida el resultado positivo del indicador de la rentabilidad, y si no es así, de seguro existen datos falsos o errores administrativos graves en la administración de la empresa y las ventas porque tener éxito en estos indicadores (cuota de mercado-meta, incremento de clientes, satisfacción del cliente, retención de clientes) y no tener rentabilidad es incongruente, por lo que se necesitan revisar precios y costos de producción, distribución y administración para edificar la rentabilidad de la empresa correctamente.

## 13.11 Perfil ideal del ocupante

Aunque la elaboración de los perfiles es responsabilidad del área de Recursos Humanos, como se verá más adelante con mayor detalle, es preciso definir de qué se trata previamente para entender la función de mercadotecnia.

Se conoce como perfil del ocupante:



### Perfil del ocupante

Documento administrativo que sintetiza en un “retrato hablado” las características ideales del ocupante de un puesto, como son formación profesional, experiencia, capacitación técnica y aptitudes, así como características psicológicas, sociológicas y morales, que conforman la personalidad ideal, incluyendo rasgos físicos como salud, edad, etcétera.

Con base en el perfil ideal del ocupante del área de Mercadotecnia, las empresas localizan a las personas que más se parecen en formación, habilidades, carácter (actitudes) y experiencia para hacer la contratación y poder llevar a cabo la estrategia de mercadotecnia y la administración del área.

### 13.11.1 Perfil del titular del área

Son muchos los perfiles de los puestos en razón de las jerarquías y las subespecialidades del área, además de que cada empresa y organización en general tiene diversas necesidades; encontrar a las personas ideales para los puestos ideales es materia de estudio de cursos especiales, pero para fines de este texto sólo se describe el perfil del titular del área de una empresa desarrollada, partiendo de que si la “cabeza” del área es la adecuada, el “cuerpo” y las “extremidades” también.

#### 13.11.1.1 Formación profesional

Los titulares del área de Mercadotecnia actualmente requieren de una formación profesional, de preferencia en licenciaturas como administración, relaciones comerciales o mercadotecnia, o bien, contar con maestrías o diplomados relacionados con la función; sin embargo, debido a de que cada ramo industrial, comercial y de servicios es diferente en cuanto a sus tecnologías

o prácticas, profesionistas de diversas ramas reúnen los requisitos. Por ejemplo, en la industria química-farmacéutica se exigen conocimientos profundos del ramo, mientras que en hotelería, gastronomía, turismo, etc., se pide que los conocimientos estén complementados con estudios de dirección a nivel superior, el dominio de algún idioma extranjero (de preferencia inglés) y la comprensión de los principales sistemas o paquetes de cómputo del ramo en el que se trabaja. Además, es importante conocer la legislación relativa al comercio, aduanas, patentes y marcas; la Ley Federal de Protección al Consumidor, etcétera.

### 13.11.1.2 Experiencia

Para ser titular del área de Mercadotecnia en una empresa se requiere tener mínimo cinco años de experiencia en el ramo y en puestos de nivel jerárquico en alguna de las subáreas. Regularmente, la edad de los directores generales de las empresas oscila entre 45 y 50 años.

### 13.11.1.3 Habilidades, capacidades y competencias administrativas

Un elemento clave del perfil ideal de quien ocupa puestos directivos en el área de Mercadotecnia es su habilidad en las ventas y, en especial, en el cierre de negocios y relaciones públicas con los principales compradores del ramo, así como con proveedores, competidores y las cámaras de comercio aplicables.

En materia estratégica-directiva se requiere tener sensibilidad y habilidad para detectar y crear nuevas necesidades de consumo en los mercados y nichos, así como para realizar alianzas estratégicas con otras empresas.

En materia directiva-administrativa se requiere liderazgo para crear, motivar y conducir equipos de trabajo. Se debe saber planear, programar y distribuir el presupuesto del área de acuerdo con las necesidades y prioridades. También se necesita saber controlar e interpretar información en relación con los indicadores claves del área y del negocio; además, se debe tener la capacidad de dar seguimiento a los acuerdos convenidos con el personal y con la alta dirección.

### 13.11.1.4 Características humanísticas del titular del área

#### 13.11.1.4.1 Nota introductoria

Los valores, como principios morales, son creencias profundas que determinan el comportamiento ético de un individuo. En razón de ello, es muy importante que quien conduzca el área de Mercadotecnia posea un conjunto de valores que conformen una personalidad íntegra. En el campo de desempeño externo a la empresa son comunes los negocios basados en dádivas y otras prácticas antiéticas (sobre todo en ciertos sectores de la sociedad), no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial.

#### 13.11.1.4.2 Valores morales

Con base en lo anterior, las empresas y otras organizaciones son muy cuidadosas en definir con precisión las cualidades morales que debe tener quien conduce el área. Por lo tanto, se requiere lo siguiente:

- Integridad y honestidad.
- Lealtad y compromiso.
- Responsabilidad.

### Herramientas administrativas utilizadas en el área:

- Proceso administrativo (ver tabla 13.1).
- Planeación estratégica.
- Calidad del servicio.
- Momentos de verdad.
- Reingeniería.
- Benchmarking*.
- Capital intelectual.
- Score card*.
- Investigación de operaciones de logística, camino crítico, gráficos de control, muestreo y probabilidades.
- Matriz Boston.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Históricamente, el área de Mercadotecnia o Comercialización apareció en las empresas casi de manera simultánea a la de Producción. Es importante reconocer que sin comercialización no hay negocios o empresas y que también en las pequeñas empresas se realizan las funciones de mercadotecnia.

La mercadotecnia, como función en una empresa, es el conjunto de actividades que se realizan en una entidad económica, las cuales van encaminadas hacia el logro de las metas de venta de sus productos y servicios, para obtener beneficios financieros a partir de la satisfacción plena de los clientes, a fin de lograr su fidelidad.

La administración de las empresas requiere aplicar el proceso administrativo a la función de mercadotecnia.

El objetivo central del área de Mercadotecnia en las empresas consiste en comercializar y distribuir los productos, dejando satisfechos a los usuarios. Para ello se requiere investigar continuamente las cambiantes necesidades de los clientes o segmentos del mercado, así como a los competidores (directos e indirectos) y los precios.

Se ha discutido ampliamente cuál debería ser el nombre adecuado para esta función; algunos proponen ventas, y otros mercadotecnia o comercialización.

El área de Mercadotecnia tiene como función sustantiva administrar la fuerza de ventas que atiende a los diferentes compradores a partir de un plan y programa de ventas.

Otras funciones de mercadotecnia en las grandes empresas son: fijación del precio de venta, publicidad y promoción, relaciones públicas, lanzar productos nuevos o renovar los ya existentes, calcular el ciclo de vida de los productos y las curvas de costos y utilidades que se espera obtener.

Las funciones relativas al lanzamiento de productos o servicios nuevos se realizan en muchas empresas bajo el esquema de administración de proyectos, a partir de un comité *ad hoc* para cada uno de ellos, en donde intervienen representantes de todas las áreas funcionales.

En el sistema de organización por unidad de negocios se establecen centros de administración por cada producto o servicio, como si fueran “negocios dentro de un negocio”.

Un concepto útil, aunque elemental, para quien no es experto en el área de Mercadotecnia, es definir las actividades centrales a partir de las cinco P: 1. producto (incluye los servicios), 2. precio, 3. punto de venta, 4. promoción y publicidad, y 5. plan de ventas o comercialización.

La investigación de mercados es una técnica basada en el método científico de análisis de muestras representativas, matemáticamente calculadas, de preferencias, gustos, tendencias, modas, etc., de los diferentes segmentos, lo que permite inferir conclusiones válidas de los deseos de los consumidores o usuarios.

Conceptos que integran el mercado:

- Mercado actual o presente. Es el mercado total de clientes/usuarios (de los cuales se considera su pertenencia a cierto segmento económico, sociales, de edad, religioso, etc.) de determinado producto o servicio.
- Mercado potencial. Es el conjunto de clientes/usuarios no atendidos que tienen y tendrán capacidad de compra en un determinado tiempo, valuado en términos económicos.
- Segmentación del mercado. Es el proceso de dividir por grupos homogéneos (segmentos) el mercado de un producto o servicio, a fin de determinar el mercado-meta en términos de valor económico.
- Mercado-meta. Está compuesto por los segmentos del mercado total que la empresa desea atender y donde considera debe orientar sus estrategias, con el fin de lograr el mejor desempeño de sus productos y servicios.
- Nicho. Segmento de mercado donde los productos de la empresa están altamente protegidos en razón de su tecnología, sus relaciones y contratos con proveedores o canales de distribución, de tal manera que tienen poca o nula competencia.

Los indicadores son coeficientes, razones, índices o expresiones numéricas de la relación proporcional entre dos o más medidas que permiten conocer en términos absolutos y relativos una variable económica, administrativa, financiera, etc., para administrarla en términos

ideales-estándar, controlando y orientando su comportamiento hacia las estrategias competitivas del negocio.

Indicadores de mercadotecnia:

1. De cuota de mercado-meta.
2. De prospectación de nuevos clientes y negocios.
3. De incremento de clientes.
4. De satisfacción de clientes.
5. De retención de clientes.
6. De rentabilidad de clientes.

Es necesario entender que los indicadores están concatenados, es decir, que la falla en uno de ellos tiene efecto en los otros.

Se conoce como perfil del ocupante:

Al documento administrativo que sintetiza en un “retrato hablado” las características ideales del ocupante de un puesto, como son formación profesional, experiencia, capacitación técnica y aptitudes, así como características psicológicas, sociológicas y morales, que conforman la personalidad ideal, incluyendo rasgos físicos como salud, edad, etcétera.

Con base en el perfil ideal del ocupante del área de Mercadotecnia, las empresas localizan a las personas que más se parecen en formación, habilidades, carácter (actitudes) y experiencia para hacer la contratación y poder llevar a cabo la estrategia de mercadotecnia y la administración del área.

Herramientas administrativas utilizadas en el área:

- Proceso administrativo.
- Planeación estratégica.
- Calidad del servicio.
- Momentos de verdad.
- Reingeniería.
- *Benchmarking*.
- Capital intelectual.
- *Score card*.
- Investigación de operaciones de logística, camino crítico, gráficos de control, muestreo y probabilidades.
- Matriz Boston.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente cuál es el origen del área funcional de mercadotecnia.
2. Define mercadotecnia como área funcional de la empresa.
3. Explica por qué se requiere aplicar el proceso administrativo a la función de la mercadotecnia.
4. Explica en qué consiste el objetivo de la función de mercadotecnia en las empresas.
5. Menciona algunos nombres con los que se conoce al área de Mercadotecnia.
6. Explica cuál es la función sustantiva del área de Mercadotecnia.
7. Señala otras funciones del área de Mercadotecnia.
8. Explica cómo utiliza en el área de Mercadotecnia el esquema de administración de proyectos y el sistema de organización por unidad de negocios.
9. Describe en qué consisten las cinco P en mercadotecnia.
10. Señala la diferencia entre mercado potencial y mercado actual o presente.
11. Define lo que es un segmento de mercado.
12. Explica brevemente qué es la segmentación de mercados.
13. Define qué es un indicador.
14. Menciona por lo menos tres indicadores de mercadotecnia.
15. Explica a qué se conoce como perfil del ocupante.
16. Enumera por lo menos cinco herramientas administrativas utilizadas en el área de Mercadotecnia.

## Bibliografía

ELAM, Houston y Norton Paley. *Fundamentos de mercadeo para ejecutivos*. Bogotá, Colombia, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

FISHER, Laura y Navarro. *Introducción a la administración de mercados*. 2a. ed. McGraw-Hill, 1998.

\_\_\_\_\_. *Mercadotecnia*. México, McGraw-Hill, 1999.

HOROVITZ, Jaques. *La calidad del servicio*. México, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. *Conquista del cliente*. México, McGraw-Hill, 1992.

LERMA, Alejandro. *Mercadotecnia. Visión general*. México, Grupo Gasca-SICCO, 2004.

\_\_\_\_\_. *De la mercadotecnia a las ventas*. México, Grupo Gasca-SICCO.

MERRIL, Hawood F. (comp). *Clásicos en administración*. México, Limusa, 1976.

MORRISEY, George. *Administración por objetivos y resultados*. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1976.

RAMPERSAD, Hubert K. Dr. *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados*. México, McGraw-Hill, 2004.

REETHOF, Walter G. *La gerencia de ventas. El desarrollo de los recursos humanos*. Cincinnati, Ohio, EU, South-Western Publishing Co., 1981.

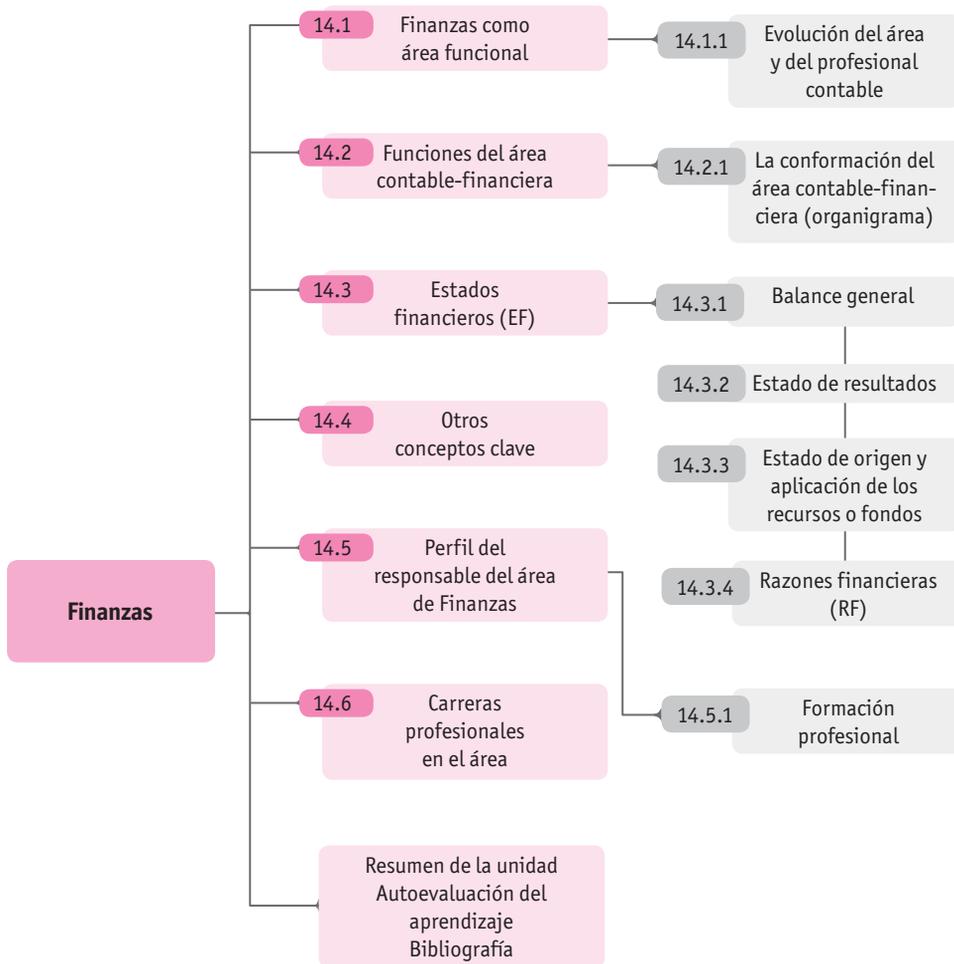


## Finanzas

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Conocer el origen del área de Finanzas.
- Comprender la importancia de las finanzas como área funcional.
- Enumerar las funciones del área contable-financiera de las empresas.
- Reconocer la estructura del área contable-financiera.
- Identificar la importancia de los estados financieros.
- Analizar y conocer el perfil del responsable del área de Finanzas.
- Reconocer la importancia de la formación profesional del responsable del área contable-financiera.
- Enumerar algunas herramientas administrativas utilizadas en el área.



## 14.1 Finanzas como área funcional

Las empresas buscan utilidades en razón del riesgo que corren al participar en un mercado, por lo que sus recursos económicos son tratados como inversiones. El hecho de cuidar e incrementar sus recursos financieros es un objetivo de todas las organizaciones sociales. Por lo tanto, cualquier entidad social, independientemente de sus fines, requiere de la **función financiera-contable-administrativa**; ello no significa que invariablemente toda empresa deba contar con una estructura o área especializada en la materia, mucho menos las micro y pequeñas empresas, pero de cualquier forma deben cumplir con sus obligaciones legales-fiscales y llevar registros de sus transacciones; para ello se auxilian de contadores públicos externos.

En la medida en que una pequeña empresa crece, sus requerimientos de información financiera aumentan, por lo que la existencia del área contable-financiera se hace necesaria. Para decidir si incluirla o no como área funcional dentro de la empresa, es conveniente seguir el refrán que reza: “No debe ser más caro el caldo que las albóndigas.” Por lo tanto, la creación del área y de sus unidades se justifica siempre y cuando sea más económico tenerla que hacer las operaciones por fuera, de manera que se deben ponderar todas las ventajas y las desventajas. Entre las ventajas de contratar un contador profesional está el hecho de que aumenta el control administrativo de la empresa y la oportunidad de respuesta por la disponibilidad de la información para la toma de decisiones, sobre todo, si las necesidades de la empresa son altamente especializadas y las ocupaciones del dueño, administrador o director requieren de apoyo para incrementar la efectividad de su desempeño. Y entre las desventajas más importantes de contar con un área interna en este rubro es que aumentan los gastos administrativos y las obligaciones laborales a corto y largo plazos.

### 14.1.1 Evolución del área y del profesional contable

Es un hecho que el desarrollo de las empresas determina y justifica la necesidad de un contador o de un área de este tipo con diversos departamentos (costos, presupuestos, contabilidad financiera, impuestos, tesorería, etc.). También es cierto que el desarrollo de la economía y los negocios en el mundo han obligado a que la función del contador público en la empresa sea diferente y se transforme en razón de diversos factores, como son:

1. Legislaciones fiscales y laborales cada vez más complejas.
2. Disposición de tecnología en sistemas de cómputo para obtener información en tiempo real de la situación financiera de las operaciones, negocios y contabilidad, lo cual ayuda a que las acciones que se tomen sean oportunas.
3. Nuevos campos de la auditoría contable-fiscal en materia de informática, administrativa, e incluso de calidad y nivel de servicio.
4. Contratos colectivos y sistemas de compensaciones de la fuerza de trabajo, con prestaciones y beneficios por jubilaciones, lo que genera pasivos laborales con altos efectos financieros.
5. Banca pública y sistemas financieros complejos por la diversidad de instrumentos para obtener créditos y/o invertir excedentes de efectivo, y a su vez incrementar ventas vía financiamientos a clientes.

6. Desarrollo del mercado bursátil y certificaciones legales especiales a los estados financieros para las empresas que cotizan en la bolsa de valores.
7. Alianzas estratégicas entre competidores, así como fusiones y adquisiciones de nuevas empresas para expandir las operaciones de la empresa.
8. Generación y evaluación continua de proyectos de inversión.
9. Nuevas estructuras administrativas de trabajo por proyectos y por unidades de negocios.
10. Nuevas normas internacionales de interpretación financiera (NIF, Normas de Información Financiera) para la valuación de los activos intangibles de las empresas (marcas, patentes, símbolos, logos, derechos de autor, etcétera).

Estos factores han hecho que el rol tradicional del contador en las empresas se transforme de manera vertiginosa, lo cual implica nuevos retos para la profesión, que ha pasado del registro histórico de las transacciones y de la elaboración y presentación de los estados financieros confiables, a la interpretación y evaluación con una amplia visión de negocios que actualmente le exige la dirección de las empresas y los inversionistas.

Junto con la evolución de las funciones de la contaduría pública se han ido modificando las denominaciones del área contable-financiera en las empresas y las organizaciones. En un inicio, el área se denominaba Contabilidad General, y posteriormente muchas empresas la llamaron Finanzas, Tesorería o Contraloría.

## 14.2 Funciones del área contable-financiera

Para entender el área de Finanzas es preciso partir de un modelo teórico aplicable sólo a empresas de gran tamaño, que son poco comunes incluso a nivel mundial. También es necesario distinguir entre lo que estudian las finanzas como área de conocimiento vasto y el área administrativa funcional de Finanzas. En lo relativo al área de estudio, se puede decir que:



### Finanzas

Rama de la economía enfocada a la obtención de recursos o fondos que requiere una empresa, individuo o gobierno para realizar sus operaciones y lograr sus objetivos. A su vez, es una rama de la contaduría y la administración que estudia el flujo de dinero en y entre las empresas, individuos e instituciones del sistema financiero.

Como **área funcional** en la empresa, el área de Finanzas es la responsable de la administración y dirección de todas las actividades relacionadas con los sistemas de información contable y demás actividades propias de la contaduría pública, de acuerdo con el tamaño, los recursos y las necesidades de la empresa.

### 14.2.1 La conformación del área contable-financiera (organigrama)

No existe un modelo universal de estructura para todas las empresas y organizaciones sociales; cada una de ellas modela su propia estructura conforme a su misión, desarrollo, estrategia competitiva, e incluso disposición de recursos humanos y tecnológicos de manera modular (como cuando se practica el juego de Lego, donde se agregan piezas conforme a lo que se desea construir), siguiendo la regla de valuar si es mejor hacerlo fuera o dentro de la empresa. Sin embargo, es conveniente agrupar las subfunciones del área por bloques de actividades similares; por ejemplo, todas las actividades de contabilidad y sistemas de información deben estar coordinadas por el mismo puesto, o las relacionadas con el flujo de los recursos monetarios deben ser manejadas por el responsable financiero o tesorero. Algunas empresas cuentan con el área especializada en impuestos que reporta directamente a su coordinador, llámese contralor o director financiero. Las actividades de la auditoría interna deben desarrollarse en un principio con independencia de las demás, y reportarse a la dirección general y al consejo de administración.

Dado que no es posible ni útil mostrar una estructura única para organizar el área financiera, aquí sólo se propone un organigrama dividido en bloques, con las secciones propias de cada uno de ellos, con el objeto de que sirva a una comprensión general (véanse figura 14.1 y tabla 14.1).

## 14.3 Estados financieros (EF)

Es el conjunto de instrumentos contables de medición financiera (balance general, estado de resultados, origen y aplicación de los recursos, etc.) que muestra la síntesis o resumen de las transacciones económicas de una entidad a una fecha o por periodos establecidos (anuales, semestrales, mensuales, etc.), de acuerdo con diferentes objetivos de análisis y requisitos legales.

### 14.3.1 Balance general

También llamado estado de posición o situación financiera. Es el EF que presenta la situación de una entidad según sus registros contables a un momento determinado.

Muestra la condición financiera de la empresa al clasificar sus **activos** o **derechos** (propiedades) conforme a su disponibilidad (circulante, fijo y diferido); a su vez, clasifica sus **pasivos-obligaciones** a corto y largo plazos, y por diferencia (A-P) se determina el capital contable o **patrimonial**, como se observa en el recuadro siguiente.

#### Ecuación de balance:

**Activo** = Pasivo + Capital

**Pasivo** = Activo – Capital

**Capital** = Activo – Pasivo

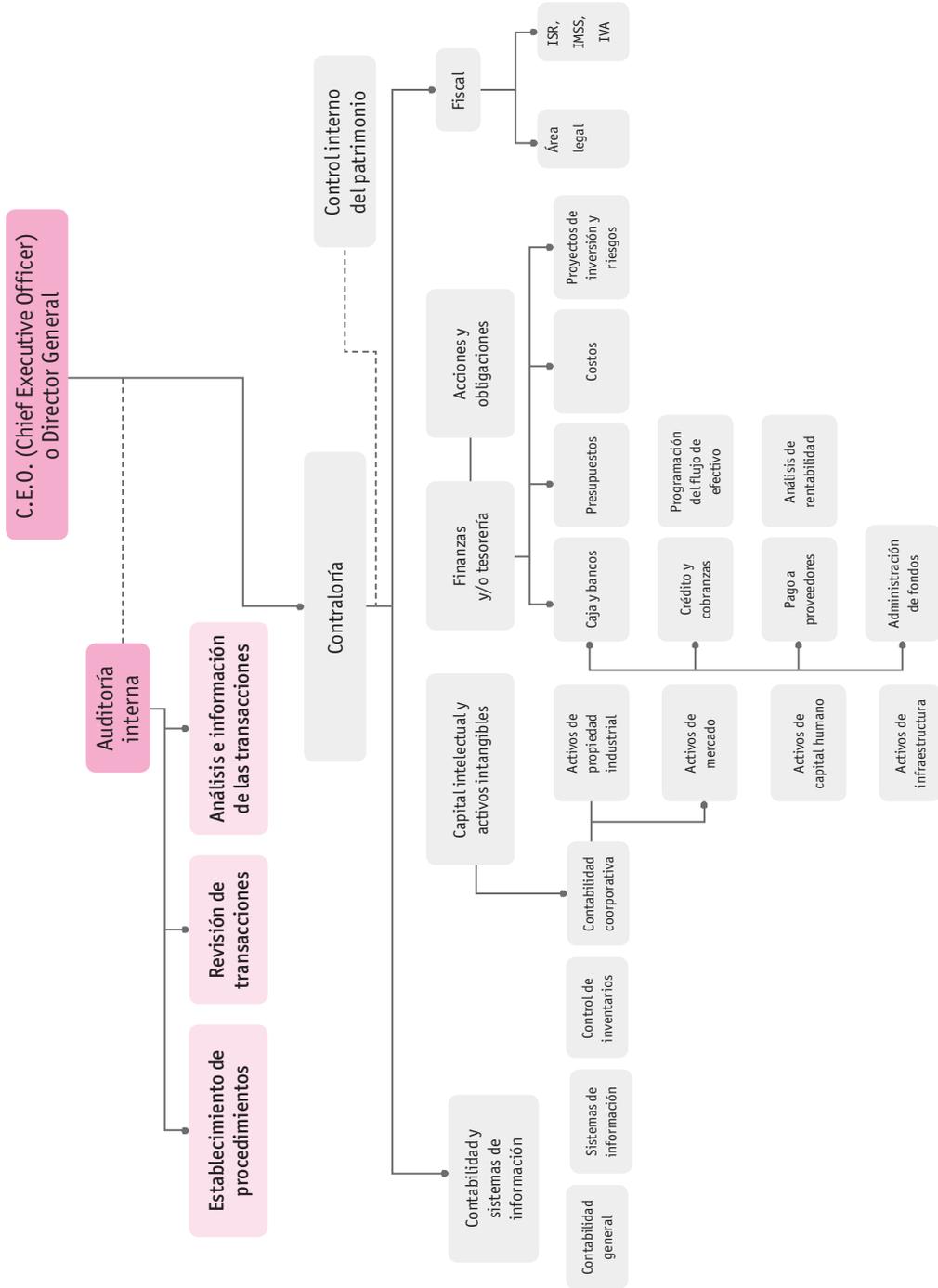


Figura 14.1 Organigrama de contraloría.

■ Tabla 14.1 Áreas de la contaduría aplicadas en la empresa

	Contabilidad	Finanzas	Auditoría	Impuestos
	<p>Registro cronológico de las transacciones de una entidad social por medio de un sistema, para generar información accesible, oportuna, veraz y consistente, de acuerdo con normas públicas y profesionales, que expresa en términos monetarios la situación económica a una fecha y/o un periodo, plasmada en estados financieros (balance general, estado de resultados, origen y aplicación de los recursos, etc.) para cumplir con sus obligaciones fiscales y para que los usuarios de la información estén en posibilidad de tomar las decisiones correspondientes.</p>	<p>Con base en la contabilidad y los EF de una organización, las finanzas tienen la función de administrar (custodiar), asignar y, en su caso, obtener recursos externos para realizar las operaciones de una empresa de acuerdo con sus objetivos y estrategias, a partir de presupuestos y flujo de efectivo (<i>cash flow</i>), determinando los costos, punto de equilibrio y los rendimientos óptimos y competitivos.</p>	<p><b>Auditoría financiera</b> es la revisión técnica de los estados financieros de acuerdo con normas públicas, por medio de profesionales independientes, especializados, autorizados y certificados, que permite evaluar la veracidad y la consistencia para formular una opinión o dictamen que dé certidumbre y credibilidad a los diversos usuarios de la información (fisco, accionistas, sistema financiero, etc.). La auditoría se clasifica en: externa e interna. La primera la realizan profesionales independientes y la segunda tiene como finalidad primordial el control interno y evaluar su efectividad, dirigida a usuarios internos de la organización.</p>	<p>El área de impuestos tiene la finalidad de analizar oportunamente los efectos de las leyes fiscales, laborales, de seguridad social, códigos y demás reglamentaciones federales, locales y municipales para cumplir correcta y oportunamente; se buscan alternativas legales para evitar errores en los cálculos.</p> <p>A su vez, tiene como función vigilar los procesos de defensa fiscal de la empresa en coordinación con el área legal o asesores externos.</p>

(continúa)

■ Tabla 14.1 Áreas de la contaduría aplicadas en la empresa (continuación)

Responsabilidades	<p>Establecer el sistema de registro y de la información contable para la elaboración de los EF.</p> <p>Implantar el sistema de control interno.</p> <p>Elaborar estados financieros.</p> <p>Determinación y presentación de declaraciones fiscales, laborales y de seguridad social.</p>	<p>Analizar e interpretar los EF de la organización o empresa.</p> <p>Resguardar el patrimonio de la empresa conforme al control interno.</p> <p>Evaluar financieramente nuevos proyectos e inversiones.</p>	<p>Dado que la auditoría externa no es área funcional de la empresa, es una actividad que requiere independencia para evitar conflictos de intereses.</p> <p>Como área funcional, reporta a la dirección general; es independiente del área contable-financiera para evitar ser “juez y parte”.</p>	<p>Su principal responsabilidad radica en la actualización permanente en las leyes, códigos y reglamentos para asesorar o capacitar a la subárea contable en la aplicación de la operación y sistemas.</p> <p>En caso de litigios de defensa, es el enlace entre las subáreas de contabilidad, finanzas y el área legal, de acuerdo con los lineamientos del titular del área funcional.</p>
Herramientas, métodos o aplicaciones	<p>Boletines emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y el Colegio de Contadores.</p> <p>Contabilidad administrativa.</p> <p>Contabilidad por unidad de negocio o centro de costo.</p> <p>Contabilidad por proyecto.</p>	<p>Punto de equilibrio.</p> <p>Costo basado en actividades.</p> <p>Costeo por proyecto u orden de trabajo.</p> <p>Costeo directo para la toma de decisiones.</p> <p>Reexpresiones financieras.</p> <p>ROI (rendimiento de la inversión).</p> <p>TIR (tasa interna de retorno).</p> <p>Valor presente y futuro.</p> <p>Presupuestos maestros.</p>	<p>Muestreo estadístico.</p> <p>Aleatorio</p> <p>I. Auditoría operacional a:</p> <p>Otorgamiento de créditos.</p> <p>Cobranzas.</p> <p>Inventarios.</p> <p>Proceso de registro y de información.</p> <p>Compras y ventas.</p> <p>II. Auditoría a los sistemas de cómputo.</p>	

(continúa)

■ Tabla 14.1 Áreas de la contaduría aplicadas en la empresa (continuación)

		Presupuesto base cero. Apalancamiento financiero. Arrendamiento financiero. Indicadores de desempeño y razo- nes financieras.	III. Auditoría ad- ministrativa a las áreas funcionales.	
Sistemas o programas de cómputo aplicables	COI (Contabilidad Integral): sistema para el registro contable. NOI (Nómina Inte- gral): sistema para la elaboración de nómina. SAE (Sistema de Administración Em- presarial): cuentas por cobrar, factura- ción y, en general, inventarios.			

### 14.3.2 Estado de resultados

Es el EF que muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado.

Muestra los resultados (utilidades o pérdidas) de las operaciones de la empresa durante un periodo, como se aprecia en el recuadro de la página siguiente.

### 14.3.3 Estado de origen y aplicación de los recursos o fondos

Es el EF que determina el origen de los recursos financieros de una empresa en el futuro.

Muestra de dónde provienen los ingresos (ventas, financiamiento interno o externo, etc.), así como en qué y cómo se aplicarán dichos recursos.

#### Flujo de efectivo (*Cash flow*):

Flujos de efectivo (ingresos) por operaciones

Más: Flujos de efectivo por recuperación de inversiones

Más: Flujos de efectivo por financiamiento

Igual: Aumento neto por falta de fondos\*

\* Cuando el flujo es superior a los gastos y costos de operación se puede programar en inversiones.

## Estado de resultados

Ventas

Menos: Costo de los productos o servicios vendidos

Igual: Utilidad bruta

Menos: Gastos administrativos o fijos

Depreciación

Otros gastos

Igual: Utilidades antes de intereses o impuestos

Menos: Intereses

Igual: Utilidad antes de impuestos

Menos: Impuestos

Igual: **Utilidad neta después de impuestos (beneficios netos)**

### 14.3.4 Razones financieras (RF)

Las RF son herramientas fundamentales para el análisis de la situación financiera de una empresa. Por medio de correlacionar diferentes rubros de los estados financieros de un periodo, permiten obtener información en términos de coeficientes que señalan número de veces, porcentajes, número de días, etc., para compararlos con un indicador o parámetro fijo que sirve de referencia o modelo. Al comparar los resultados de un coeficiente contra su parámetro ideal preestablecido, el especialista en finanzas identifica el grado de eficiencia y eficacia, y con base en eso induce, en caso de ser necesario, acciones correctivas; también se basa en ello para conocer la tendencia que sigue la empresa, a partir de lo cual recomienda o toma acciones preventivas.

*Ejemplo.* La eficacia de un motor de auto en términos de consumo de gasolina es de **14 km por litro (parámetro o indicador)**. Al conocer que los resultados reales fueron de 12.22 km por litro, debiendo ser 14, se sabe que el motor tuvo una eficiencia de 85.71 por ciento.

Para llegar a ese resultado se requirió conocer el tamaño del tanque (45 L), los kilómetros recorridos en un periodo (550) y la relación teórica ideal o parámetro (14 km × L).

Ejemplo financiero de razón de liquidez:

Activo circulante: \$800 000.00/Pasivo circulante: \$65 000 000 = 1.2 (coeficiente de resultado).

Es decir, que la empresa dispone en el momento del análisis de \$1.20 por cada \$1.00 de pasivo, debiendo tener teóricamente 1.5 o \$1.50 (parámetro). En términos de porcentaje, le falta 20%, lo cual pone en riesgo financiero a la empresa por falta de liquidez.

*Nota:* el ejercicio es un ejemplo, no es forzosamente un indicador exacto.

La tabla 14.2 muestra las principales razones financieras con las que trabaja el área de Finanzas, mostrando su objetivo y fórmula.

## 14.4 Otros conceptos clave

**Costo.** Valoración monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o un servicio. Precio y gasto de un bien o un servicio, sin considerar su ganancia o utilidad.

**Gasto.** Salida de efectivo efectuada en un periodo determinando para la operación de un negocio.

**Diferencia entre costos y gastos.** El costo se identifica con el bien producido, se eroga por su causa e incrementa el valor del inventario. El gasto no incrementa el valor de los inventarios.

**Costos variables o directos.** Varían de acuerdo con la producción, materia prima, mano de obra, comisiones, etcétera.

**Costos fijos.** No se modifican, sino que pertenecen al periodo; sólo cambian niveles de producción:

- Rentas.
- Depreciación.

■ Tabla 14.2 Razones financieras

	Razones financieras:	Fórmula	Objetivo	Coefficiente de eficacia del periodo analizado	Indicador ideal	Indicador del sector económico		
		"La comparación entre lo ocurrido antes y después, o bien entre el resultado real del desempeño de la función y una forma expresada en los mismos términos y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa que puede utilizarse como base para informes o aseveraciones"						
Ejecución (e) índice general financiero	De liquidez					Textil		
25%	Del capital de trabajo o del circulante	Activo circulante/ pasivo circulante	Sirve para medir el margen con que la empresa es capaz de cubrir sus compromisos a corto plazo	1.8	1.5 o más	2		

(continúa)

■ Tabla 14.2 Razones financieras (continuación)

	Del ácido, severa o de pago inmediato	Activo disponible/pasivo circulante	Medida del índice de solvencia a corto plazo (incluye: efectivo en caja y bancos, inversiones temporales de inmediata realización)					
10%		Ventas netas/cuentas por cobrar						
10%		Ventas netas/inventarios						
10%		Ventas netas/activo fijo						
		Ventas netas/capital contable						
	Cuentas por cobrar a ventas	Cuentas por cobrar (netas)/ventas netas	Permite conocer la rapidez con que se realizan los cobros					
	Rotación de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar a ventas × 365 días del año	Permite conocer los días de cartera					
	Rotación de inventarios	Inventarios (netos)/costos de ventas futuras	Representa el % del costo de ventas del año futuro					

■ Tabla 14.2 Razones financieras (continuación)

	Cuentas por cobrar a capital de trabajo	Cuentas por cobrar (netas)/ capital de trabajo	Mide la dependencia del capital de trabajo respecto a las cuentas por cobrar					
	Inventarios a capital de trabajo	Inventarios (netos)/ capital de trabajo	Mide la dependencia del capital de trabajo respecto a los inventarios					
	<b>De endeudamiento</b>							
15%		Capital contable/ activo fijo						
25%		Capital contable/ pasivo total						
	Pasivo total a capital contable	Pasivo total/capital contable	Expresa qué proporción de los recursos totales corresponde a las obligaciones. Indica el grado de independencia financiera de la empresa					
	Activos totales a capital contable	Activos totales/ capital contable	Indica el monto del financiamiento externo obtenido					
	De rentabilidad							

(continúa)

■ Tabla 14.2 Razones financieras (continuación)

	Utilidad neta a ventas netas	Utilidad neta/ventas netas	Mide las utilidades que genera la empresa sobre cada unidad monetaria vendida					
	Del margen de seguridad	Capital de trabajo/pasivo circulante	Medida de las inversiones de acreedores y propietarios					

- Intereses.
- Sueldos y salarios, etcétera.

**Contabilidad de costos.** Identifica y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos de la producción y comercialización de productos y servicios.

Su objetivo es proporcionar información financiera a la dirección general para planear y tomar decisiones.

**Punto de equilibrio.** Momento en que el importe de las ventas es el suficiente para absorber los costos y los gastos; por lo tanto, la utilidad de operación es cero, es decir, no hay pérdida o ganancia.

Estudia las relaciones entre costos fijos, costos variables y las utilidades.

Su objetivo es establecer el punto en que las ventas cubren los costos totales (figura 14.2).

Ingreso = costo total

Ingreso = costo fijo + costo variable

$$IT = CT$$

$$P(X) = CV(X) + CF$$

$$P(X) - CV(X) = CF$$

$$X(P - CV) = CF$$

$$X = CF/P - CV$$

P = Precio por unidad

X = Número de unidades vendidas

CV = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

**Presupuestos.** Estimaciones programadas de ingresos y egresos por partidas o rubros de operación y resultados en términos monetarios, para un periodo de operaciones quincenal, mensual, trimestral, etc.; determinan las políticas de aplicación de los recursos y las prioridades.

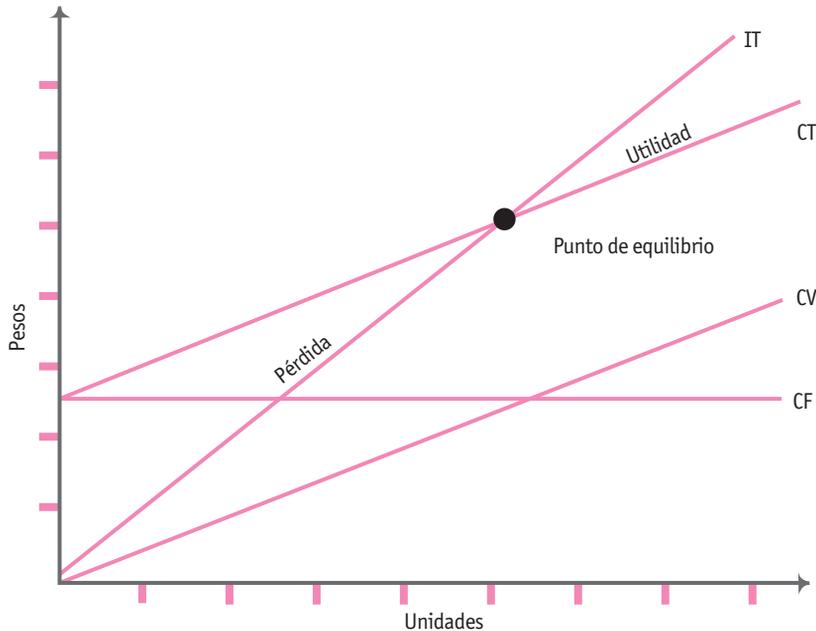


Figura 14.2 Punto de equilibrio.

El presupuesto establece los ingresos y las aplicaciones por partida (costos, gastos o salarios, sueldos para áreas funcionales, adquisición de maquinaria y equipo, mantenimiento, etc.). Su objetivo es generar una disciplina en la correcta eficiencia del uso. Cuando se utiliza el presupuesto **base cero** se establece el objetivo que se pretende alcanzar en términos de resultados administrativos o de negocios públicos o privados. Véase el siguiente recuadro:

Presupuestado	Real	Desviaciones	
<b>Ingresos:</b>	enero-marzo		
\$1 200.00	300	350	+ 50
<b>Egresos:</b>	250	275	- 25
Superávit:			<u>25</u>

**Proyectos de inversión.** Son estimaciones que permiten establecer y definir las posibilidades económicas de un negocio o inversión en términos de cálculos de los resultados viables financieros para tomar una decisión, con base en la determinación de las probabilidades de éxito y de riesgo. Los proyectos implican el conocimiento del mercado-meta al que van dirigidos, y la determinación de la ventaja competitiva, procesos productivos de operaciones, logística, costos e inversiones en equipo y tecnología, así como el marco legal (patentes, marcas, derechos de autor, etc.) y los aspectos laborales claves, tales como las cuestiones sindicales y las compensaciones salariales, entre otros factores.

Los proyectos en términos de factibilidad también permiten al sistema financiero y a los inversionistas tomar decisiones para asociarse y otorgar crédito.

Proyecto, según el *Project Management Institute*, es:



### Proyecto

Actividad temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único.

Según ISO 10006-3 es:



### Proyecto

Proceso único, que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo de acuerdo con ciertos requisitos específicos, incluyendo limitaciones en tiempo, costo y recursos.

**Gerencia por proyectos.** Consiste en la integración de equipos temporales y multidisciplinarios de las áreas involucradas en cada proyecto de negocio o inversión. Por lo regular se trabaja administrativamente con una estructura matricial y se nombra a un líder de proyecto por cada uno hasta su consolidación. El director del área no necesariamente preside al grupo, sino que en ocasiones se integra como miembro a él, o bien, se nombra a diferentes representantes del área en el proyecto (especialistas en finanzas, costos, impuestos), según el caso.

Los proyectos pasan por un proceso de evaluación, formulación y lanzamiento, como se aprecia en la figura 14.3.

**Curva de aprendizaje de nuevos productos.** Aunque todo proyecto intenta cubrir todas las posibles contingencias, siempre hay un periodo de aprendizaje tanto organizacional como de los recursos humanos en relación con un producto, un servicio o una nueva plaza o país. Por lo tanto, se requiere que en un inicio tanto la dirección general (DG) como las áreas involucradas presten mucha atención hasta que se establezca y se conozca su desempeño real en el mercado.

## 14.5 Perfil del responsable del área de Finanzas

El perfil es el conjunto o combinación de competencia y características generales, que incluye rasgos personales y culturales que distinguen al administrador, director, contralor o gerente de Finanzas de una empresa o institución para propiciar un desempeño exitoso y facilitar la solución a los problemas del área que dirige.

### 14.5.1 Formación profesional

Profesionalmente hablando, la persona ideal para dirigir el área financiera de una empresa es aquella con licenciatura y posgrado en el área contable-económico-financiera-administrativa.

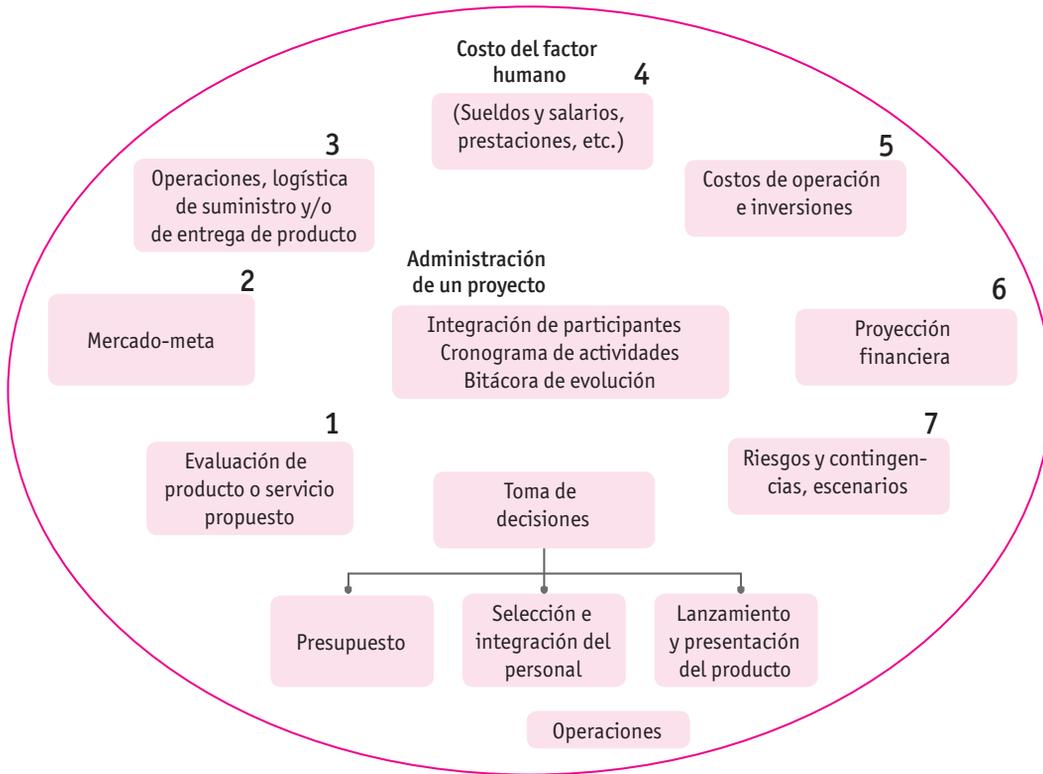


Figura 14.3 Fases y elementos de un proyecto.

El perfil óptimo cambia en razón del tamaño de la empresa, e igualmente influyen las necesidades y recursos de la misma; sin embargo, el estudiante del área debe formarse al máximo nivel y seguir la metáfora del arquero que le apunta al Sol para pegarle a la Luna (tabla 14.3).

## 14.6 Carreras profesionales en el área

En la medida en que las organizaciones crecen, requieren formar a los recursos humanos (RH) en las diferentes áreas funcionales y/o en las especialidades de cada una de ellas, para ofrecer a su personal la posibilidad de promociones de ascenso y de transferencia. En el caso del área financiera, cuando la organización tiene varios niveles y subáreas, los RH se inician como auxiliares en el área contable, financiera, de auditoría o impuestos, para posteriormente ascender a encargados o titulares de un puesto de la sección; también llegan a ser transferidos a otros puestos por rotación para aprender todas las actividades de una sección. Una vez desarrollados, se les ofrecen ascensos a subcontadores, subfinancieros, subauditores o subgerentes de impuestos, para que finalmente se promuevan como titulares de Contraloría o Tesorería, según la empresa o institución. Algunas organizaciones prefieren traer RH ya desarrollados, según ellas para evitar vicios y así renovar visiones y formas de aplicar las técnicas.

■ **Tabla 14.3 Perfil en términos de competencias conductuales, técnicas y rasgos de personalidad**

Formación	Cognoscitivas o Conocimientos	Habilidades y técnicas* del área financiera	Conducta ético-moral	Rasgos de la personalidad Personalidad: conjunto de características genéticas, culturales y psicológicas	Experiencia, rango de edad y relaciones
Carrera en: contaduría, finanzas, administración, economía	<p>Capacidad de comprensión de operaciones numérico-financieras.</p> <p>Conocimientos legales en materia civil, mercantil, fiscal y laboral.</p> <p>Conocimiento de administración y planeación estratégica: misión, visión.</p> <p>Conocimiento de las reglas y leyes de la economía.</p> <p>Conocimientos de psicología y sociología.</p> <p>Comprensión del inglés a nivel lectura, conversación y escritura.</p>	<p>Para hacer negocios y negociaciones.</p> <p>Para el manejo de sistemas de cómputo.</p> <p>Para formular estrategias competitivas y de valor agregado en el área financiera y globales de la empresa.</p> <p>Habilidad para formar, dirigir y liderar equipos de trabajo.</p> <p>Habilidades de comunicación verbal, escrita.</p> <p>Habilidad para delegar y capacidad para concentrarse en lo importante.</p>	<p>Saber escuchar y comprender.</p> <p>Abierto al aprendizaje continuo.</p> <p>Pensamiento crítico constructivo.</p> <p>Ética personal y profesional.</p> <p>Valores morales.</p> <p>Actitudes positivas, estar motivado.</p> <p>Discreción en el manejo de la información estratégica.</p> <p><b>Creatividad para solucionar problemas económicos, financieros y legales.</b></p>	<p>Visionario.</p> <p>Decidido y seguro.</p> <p>Paciente y flexible ante otros puntos de vista.</p> <p>Capacidad de adaptación ante cambios organizacionales.</p> <p>Cultura general: gusto por la lectura, el arte, los conocimientos gastronómicos, la política.</p> <p>Cultura física-mental.</p>	<p>En la dirección de áreas o subáreas contables, financieras: de 5 a 10 años, de preferencia en la empresa y el ramo de la organización.</p> <p><b>Edad:</b> en razón de que el perfil descrito corresponde al de una empresa grande, la edad ideal para iniciar en el tipo de puesto es de 35 a 50 años.</p> <p>Relacionado con personas del nivel del ramo financiero y comercial.</p>

(continúa)

\* En esta unidad se han revisado, en forma genérica, las principales técnicas. El profesional debe conocer y dominar todas las de la rama contable-financiera.

■ Tabla 14.3 Perfil en términos de competencias conductuales, técnicas y rasgos de personalidad (continuación)

			Manejo adecuado del estrés y saber trabajar bajo presión. Sociabilidad.		
Maestría en: administración o contaduría. Y/o Especialidad en: finanzas, ingeniería financiera.	Conocimientos <b>sólidos</b> del área: contabilidad, finanzas, impuestos y auditoría. Conocimientos <b>generales</b> de las otras áreas funcionales generales: Producción, Mercadotecnia y dirección de Recursos Humanos.	Habilidad para interpretar estados financieros. Dominio de herramientas financieras. Habilidad para elaborar, dirigir y evaluar proyectos.			

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Cualquier entidad social, independientemente de sus fines, requiere de la función financiera-contable-administrativa; ello no significa que cualquier empresa deba contar con una estructura o área especializada en la materia, mucho menos las micro y pequeñas empresas, pero de cualquier forma deben cumplir con sus obligaciones legales-fiscales y llevar registros de sus transacciones; para ello se auxilian de contadores públicos externos.

La creación del área funcional de Finanzas y de sus unidades se justifica siempre y cuando sea más económico tenerla que hacer las operaciones por fuera, de manera que se deben ponderar todas las ventajas y las desventajas.

Los cambios actuales han hecho que el rol tradicional del contador en las empresas se transforme de manera vertiginosa, lo cual implica nuevos retos para la profe-

sión, que ha pasado del registro histórico de las transacciones y de la elaboración y presentación de los estados financieros confiables, a la interpretación y evaluación con una amplia visión de negocios que actualmente le exige la dirección de las empresas y los inversionistas.

Como área funcional en la empresa, el área de Finanzas es la responsable de la administración y dirección de todas las actividades relacionadas con los sistemas de información contable y demás actividades propias de la contaduría pública, de acuerdo con el tamaño, los recursos y las necesidades de la empresa.

No existe un modelo universal de estructura para todas las empresas y organizaciones sociales; cada una de ellas modela su propia estructura conforme a su misión, desarrollo, estrategia competitiva, e incluso disposición de recursos humanos y tecnológicos de manera modular; esto también es aplicable al área funcional de Finanzas.

Estados financieros básicos: a) el balance general, también llamado estado de posición o situación financiera, muestra la situación de una entidad según sus registros contables a un momento determinado; b) el estado de resultados muestra los resultados (utilidades o pérdidas) de las operaciones de la empresa durante un periodo, y c) el estado de origen y aplicación de los recursos o fondos determina el origen de los recursos financieros de una empresa en el futuro.

Las razones financieras son herramientas fundamentales para el análisis de la situación financiera de una empresa. Por medio de correlacionar diferentes rubros de los estados financieros de un periodo, permiten obtener información en términos de coeficientes que señalan número de veces, porcentajes, número de días, etc., para compararlos con un indicador o parámetro fijo que sirve de referencia o modelo.

Otros conceptos clave del área de Finanzas son:

- Gasto. Salida de efectivo efectuada en un periodo determinando para la operación de un negocio.
- Costo. Valoración monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o un servicio. Los costos se clasifican en variables o directos, y fijos.
- Contabilidad de costos. Identifica y analiza los diversos elementos de los costos directos e indirectos de la producción y comercialización de productos y servicios.

- Punto de equilibrio. Es el momento en que el importe de las ventas es el suficiente para absorber los costos y los gastos; por lo tanto, la utilidad de operación es cero, es decir, no hay pérdida o ganancia.
- Presupuestos. Estimaciones programadas de ingresos y egresos por partidas o rubros de operación y resultados en términos monetarios, para un periodo de operaciones, quincenal, mensual, trimestral, etc.; determinan las políticas de aplicación de los recursos y las prioridades.
- Proyectos de inversión. Estimaciones que permiten establecer y definir las posibilidades económicas de un negocio o inversión en términos de cálculos de los resultados viables financieros para tomar una decisión, con base en la determinación de las probabilidades de éxito y de riesgo.
- Gerencia por proyectos. Consiste en la integración de equipos temporales y multidisciplinarios de las áreas involucradas en cada proyecto de negocio o inversión.
- Curva de aprendizaje de nuevos productos. Aunque todo proyecto intenta cubrir todas las posibles contingencias, siempre hay un periodo de aprendizaje para la empresa.

El perfil del administrador, director, contralor o gerente de Finanzas es el conjunto o combinación de competencia y características generales, que incluye rasgos personales y culturales que lo distinguen para propiciar un desempeño exitoso.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente cuál es el origen del área funcional de Finanzas.
2. Define finanzas como área funcional de la empresa.
3. Explica cómo se justifica la creación del área de Finanzas en la empresa.
4. Señala brevemente qué cambios ha sufrido el rol tradicional del contador.
5. Menciona cuáles son los estados financieros básicos.
6. Describe para qué sirven las razones financieras.
7. Comenta cuál es la diferencia básica entre un costo y un gasto.
8. Explica qué es el punto de equilibrio.
9. Define presupuesto.

10. Define proyecto de inversión.
11. Explica en qué consiste la gerencia de proyectos.
12. Describe brevemente cuál es el perfil del responsable del área de Finanzas. Explica por qué se requiere aplicar el proceso administrativo a la función de la mercadotecnia.

## Bibliografía

**DE AGÜERO Aguirre, Mario.** *El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito.* México, Editorial IEE, 1977.

**MORA Montes, Ricardo.** *La función financiera en la empresa.* México, Editorial Interamericana, S.A., 1982.

**MORENO Fernández, Joaquín.** *Las finanzas en la empresa. Información, análisis, recursos y planeación.* México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 1979.

**RAMPERSAD, Hubert K. Dr.** *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.* México, McGraw-Hill, 2004.

**TOSTADO Farías, Enrique.** *Terminología financiera.* México, Grupo Gasca-SICCO, 2005.

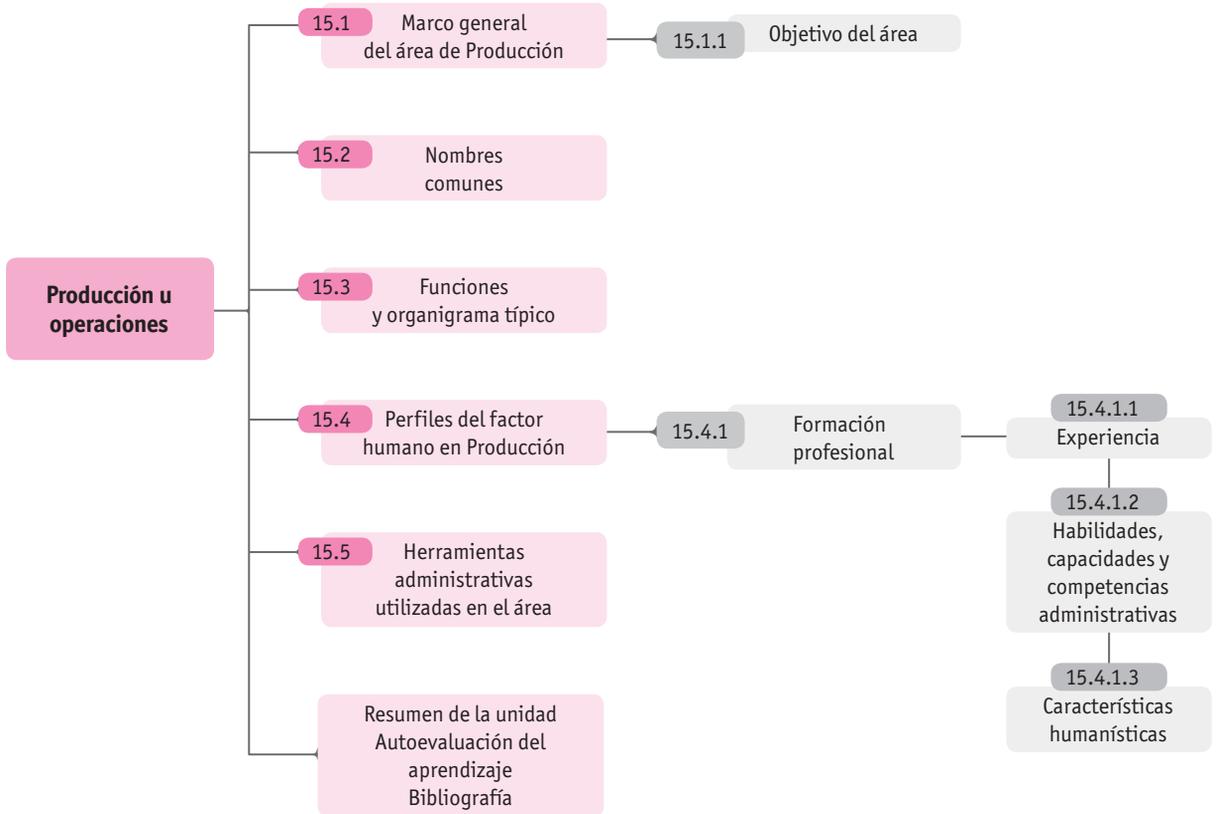


## Producción u operaciones

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Conocer el origen del área funcional de Producción.
- Comprender la importancia del área.
- Enumerar las funciones del área de Producción.
- Enumerar los diferentes nombres con los que es conocida el área de Producción.
- Comprender la estructura del área.
- Enumerar algunas herramientas administrativas utilizadas en el área.



## 15.1 Marco general del área de Producción

La producción, junto con la comercialización, dio origen a las primeras empresas. En un principio, el ser humano primitivo buscaba satisfacer sus necesidades personales y, por lo tanto, lo que producía era para el autoconsumo, pero cuando tuvo excedentes, los intercambió mediante el trueque.

Las principales teorías y técnicas que estudia la administración fueron generadas por ingenieros industriales (entre ellos, Taylor y Fayol); el origen de la profesión en administración se dio por la necesidad de formar expertos en producción.

Generalmente, las empresas modernas requieren de una función o área que se encargue de la producción, o bien, de las operaciones de compra y logística de abastecimiento, para comercializar bienes o servicios, como es el caso de las cadenas de autoservicio.

### 15.1.1 Objetivo del área

El objetivo de las empresas manufactureras se resume a lo siguiente:

Producir, con calidad y con los costos establecidos, los productos y subproductos que comercializa la empresa, en los tiempos programados y conforme a los estándares de calidad esperados por los clientes, dando un servicio posventa a los mismos en materia de mantenimiento de dichos productos. Para ello se requiere mantener la planta, la maquinaria y el equipo en óptimas condiciones, así como tener personal técnico y operativo del área capacitado y motivado.

En el caso de las empresas de servicios, el objetivo del área es producir los bienes intangibles (servicios) con operaciones (compras de insumos y equipo), conforme a los costos programados y la calidad ofrecida al cliente, de tal forma que en coordinación con el área de Comercialización se logre su satisfacción; asimismo, el área de Operaciones tiene por objetivo mantener el equipo, los almacenes, las instalaciones, etc., en óptimas condiciones en coordinación con el área de Recursos Humanos, la cual tiene como fin mantener al personal capacitado y en desarrollo continuo.

Son múltiples las organizaciones y muy variadas las funciones claves a producir o desempeñar. Por ejemplo, en una universidad, ¿quién produce qué?, ¿qué le corresponde al área académica?, ¿qué le toca al docente?; asimismo, en un hospital es diferente, por ello el estudiante necesita investigar en los diferentes ramos durante su preparación profesional, independientemente de que en la práctica conocerá diferentes formas.

Los modelos teóricos tienen su origen en la manufactura, y después éstos se adecuaron a las necesidades de las empresas de servicios; por lo tanto, no hay una estructura perfecta a imitar, sino que se requiere adecuar.

## 15.2 Nombres comunes

Al área conocida con el nombre de **Producción** en las empresas manufactureras, en las empresas de servicios se le conoce como Autoservicio (comercializadoras), Hotelaría, o Transportes (aéreo y terrestre), y en otras similares se llama **Operaciones**; en los hospitales es la **Dirección**

o **Subdirección Médica**. Otros ramos, como universidades y sector público, tienen sus propios nombres de esta función, que el estudioso del tema debe averiguar en una investigación personal.

También llegan a cambiar las denominaciones y las funciones de acuerdo con el tamaño de la empresa, siendo el nombre de Producción el más común.

### 15.3 Funciones y organigrama típico

En las empresas manufactureras el área de Producción se subdivide en un área de Materiales, que a su vez maneja 1) **Compras**, Abastecimiento, o Logística e Inventarios. Otra subárea es la de 2) **Operaciones de Transformación o para otorgar el Servicio**, que tiene a su cargo el control de la maquinaria y equipo, la planeación o programación de los procesos productivos (por producto, turno o lote, de acuerdo con su sistema de comercialización) y el diseño de la distribución de la planta (conocido como *layout*), de tal forma que el flujo de las operaciones sea el óptimo. Otra subárea común es la de 3) **Control de la Calidad**, la cual se encarga de vigilar que la producción cumpla con los requisitos de diseño del producto o servicio. Por otro lado, 4) **Mantenimiento** tiene como objetivo verificar las condiciones del equipo de producción y, en su caso, generar el programa preventivo de reparación, de tal forma que la empresa cuente permanentemente con el equipo de producción. Las empresas que trabajan por lote requieren una subárea de 5) **Diseño o Ingeniería de productos**.

Como ya se mencionó, la estructura siempre está determinada por las necesidades, por lo que **no hay una sola forma de organizarse en la práctica**; sin embargo, se requiere de un **modelo teórico** para comprender la función de producción. En la figura 15.1 se muestra un organigrama de una empresa cuyas funciones son un poco diferentes a las señaladas anteriormente, ya que en la práctica no son iguales las formas de organizarse.

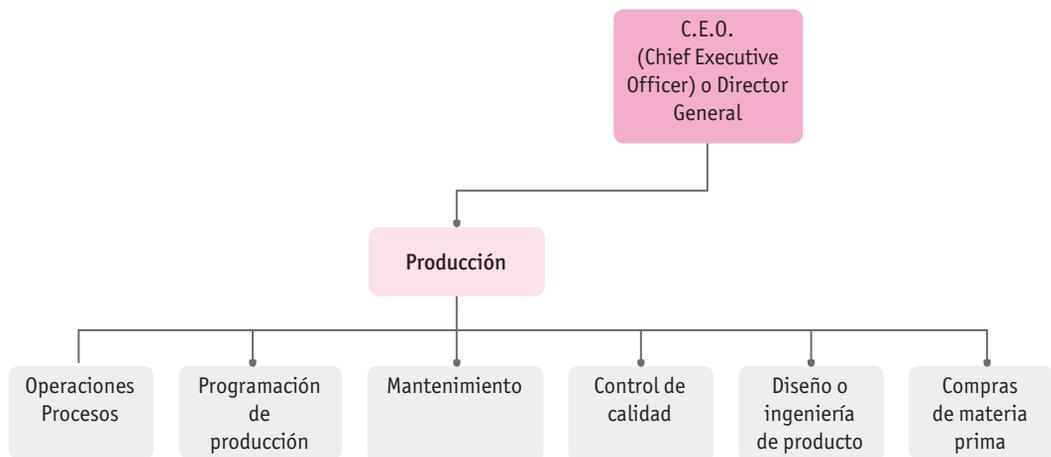


Figura 15.1 Organigrama de Producción.

## 15.4 Perfiles del factor humano en Producción

Son diversos los perfiles de los ocupantes ideales en las diferentes jerarquías y departamentos del área de Producción; sin embargo, para fines del conocimiento general del área, bastará con analizar el perfil del titular del área.

### 15.4.1 Formación profesional

En el área de Producción, según sea el tamaño de la empresa, se contrata como titular del área a un experto técnico, cuya formación difiere según el ramo en cuestión. En las empresas más grandes de los ramos de manufactura, construcción, química-farmacéutica, agrícola y similares se contrata a ingenieros del ramo. En las empresas ganaderas, avícolas, piscícolas, etc., se contratan veterinarios o biólogos.

En el ramo del comercio, tiendas departamentales o cadenas (*commodities*) se solicita personal para el área de Operaciones con una carrera profesional en comercio o administración. Igualmente, en el ramo de la hotelería, para el área de Operaciones se solicitan expertos en turismo, gastronomía, etcétera.

Hoy en día es muy común, sobre todo en las grandes empresas, que se solicite a expertos con formación profesional que cuenten con estudios de posgrado en su disciplina y/o en administración y dirección de empresas.

Por lo regular, en las pequeñas empresas la función de producción u operaciones la realiza el propietario o alguna persona sin formación profesional, conocedora del área. Y aunque la tecnificación es necesaria, sólo lo harán en la medida en que puedan y quieran desarrollarse.

Para los mandos medios del área de Producción u Operaciones se requieren técnicos de la rama de la empresa, con alguna formación en supervisión, administración y conocimientos generales de las principales áreas, como Finanzas (para determinar costos y elaborar presupuestos o cálculos de inversiones en su área) y Recursos Humanos (para motivar y formar al personal y a sus equipos de trabajo).

#### 15.4.1.1 Experiencia

Los años de experiencia requeridos varían según el nivel de jerarquía al que se aspire; obviamente, para el nivel de director general de Producción se requieren más de cinco años de experiencia en el nivel de gerencia media del área y de su ramo.

#### 15.4.1.2 Habilidades, capacidades y competencias administrativas

En el campo de la producción se exige que el titular del área tenga una alta capacidad y habilidad en materia de la tecnología propia del ramo para programar las operaciones y diseñar el flujo de producción de la planta, desde el abastecimiento de los insumos hasta concluir los productos. En esta área se exigen altos conocimientos de **calidad** y de todas las **certificaciones de la misma**, conforme a las normas de cada ramo industrial. También es necesario tener habilidades en materia de **investigación de operaciones** para la programación de la producción y el abastecimiento **justo a tiempo** de entrada y salida.

En materia de **proceso administrativo**, los encargados del área de Producción deben ser expertos en **planeación y control**. La medición cotidiana de las operaciones de la producción es fundamental, por lo que se requiere mucho conocimiento de los **indicadores claves del área**. En materia de **liderazgo o dirección del proceso y de los equipos** se requiere habilidad en la comunicación, **toma de decisiones oportuna de su área, administración del tiempo y motivación**.

### 15.4.1.3 Características humanísticas

Los directores del área de Producción requieren tener un perfil psicológico y moral claro en materia de valores para compartir y difundir aquellos que forman parte de la estrategia del negocio. Puesto que la formación profesional para el área de Producción está muy orientada a la ingeniería y al perfeccionamiento de los productos, se requiere que los titulares del área perfeccionen sus habilidades directivas en materia psicológica y motivacional; este requisito es fundamental si se considera que los titulares del área son los que están más en contacto con obreros con poca formación.

## 15.5 Herramientas administrativas utilizadas en el área

El área de Producción u Operaciones aplica las siguientes herramientas, de las cuales ya se ha hablado en la parte correspondiente a pensamiento administrativo:

- a) Estudios de Taylor en materia de estándares, tiempos y movimientos.
- b) Conocimientos generales de los principios administrativos de Fayol, así como del proceso administrativo.
- c) Teoría de sistemas y restricciones.
- d) Investigación de operaciones: camino crítico, probabilidades, teoría de colas, gráficos de control, logística, *layout*, informática aplicada a la producción.
- e) Toma de decisiones.
- f) Enfoque de la calidad (herramientas de Ishikawa).
- g) Teoría de justo a tiempo (Kaizen).
- h) Certificaciones y competencias laborales.
- i) Liderazgo.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

En su origen, las empresas fueron creadas en razón de la producción de un bien o servicio que un individuo aprendió a realizar y que posteriormente utilizó para satisfacer las necesidades de otros, comercializándolo.

Es así que la producción, junto con la comercialización, dio origen a las primeras empresas.

Las principales teorías y técnicas que estudia la administración fueron generadas por ingenieros industriales; el origen de la profesión en administración se dio por la necesidad de formar expertos en producción.

Las empresas modernas requieren de una función o área que se encargue de la producción, o bien, de las operaciones de compra y logística de abastecimiento, para comercializar bienes o servicios, como es el caso de las cadenas de autoservicio.

El objetivo del área de Producción está relacionado con el tipo de empresa; así, los objetivos de las empresas manufactureras son diferentes a los de las de servicio. Los modelos teóricos tienen su origen en la manufactura, y después éstos se adecuaron a las necesidades de las empresas de servicios; por lo tanto, no hay una estructura perfecta a imitar, sino que se requiere adecuar.

Al área conocida con el nombre de Producción en las empresas manufactureras, en las empresas de servicios se le conoce como Autoservicio (comercializadoras), Hotelería, o Transportes (aéreo y terrestre), y en otras similares se llama Operaciones; en los hospitales es la Dirección o Subdirección Médica.

La estructura tanto de la empresa en general como del área de Producción en particular siempre está deter-

minada por las necesidades, por lo que no hay una sola forma de organizarse en la práctica; sin embargo, se requiere de un modelo teórico para comprender la función de producción.

En el área de Producción, según sea el tamaño de la empresa, se contrata como titular del área a un experto técnico, cuya formación difiere según el ramo en cuestión. En las empresas más grandes de los ramos de manufactura, construcción, química-farmacéutica, agrícola y similares se contrata a ingenieros del ramo. En las empresas ganaderas, avícolas, piscícolas, etc., se contratan veterinarios o biólogos.

Por lo regular, en las pequeñas empresas la función de producción u operaciones la realiza el propietario o alguna persona sin formación profesional, conocedora del área.

Para los mandos medios del área de Producción u Operaciones se requieren técnicos de la rama de la empresa, con alguna formación en supervisión, administración y conocimientos generales de las principales áreas. Los años de experiencia requeridos varían según el nivel de jerarquía al que se aspire.

En el campo de la producción se exige que el titular del área tenga una alta capacidad y habilidad en materia de la tecnología propia del ramo para programar las operaciones y diseñar el flujo de producción de la planta, desde el abastecimiento de los insumos hasta concluir los productos.

Los directores del área de Producción requieren tener un perfil psicológico y moral claro en materia de valores para compartir y difundir aquellos que forman parte de la estrategia del negocio.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente cuál es el origen del área funcional de Producción.
2. Menciona por qué las empresas necesitan un área funcional de Producción.
3. Describe cuál es el objetivo del área funcional de Producción y por qué es diferente según las empresas de que se trate.
4. Menciona los nombres con los que se conoce al área funcional de Producción.
5. Explica brevemente el modelo teórico de la función del área de Producción.
6. Menciona cuál debe ser el perfil del titular del área funcional de Producción.

## Bibliografía

**CROSBY, Philip B.** *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad.* 3a. reimp. de la 1a. ed. México, CECSA, 1991.

**ECKLES Carmichael, Sarchet.** *Administración: curso para supervisores.* México, Limusa, 1978.

**EDWARDS Deming, W.** *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.* Madrid, Díaz de Santos, 1989.

**GABOR, Andrea.** *Deming: el hombre que descubrió la calidad.* Buenos Aires, Granica, 1990.

**KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz.** *Administración: una perspectiva global.* México, McGraw-Hill, 1998.

**KUME, Hitoshi.** *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad.* Colombia, Norma, 1992.

**MERRIL, Hawood F. (comp).** *Clásicos en administración.* México, Limusa, 1976.

**O'GRADY, Peter.** *Just-in-Time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción.* México, McGraw-Hill, 1993.

**SISK, Henry.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**TERRY, George R.** *Principios de administración.* México, CECSA, 1976.

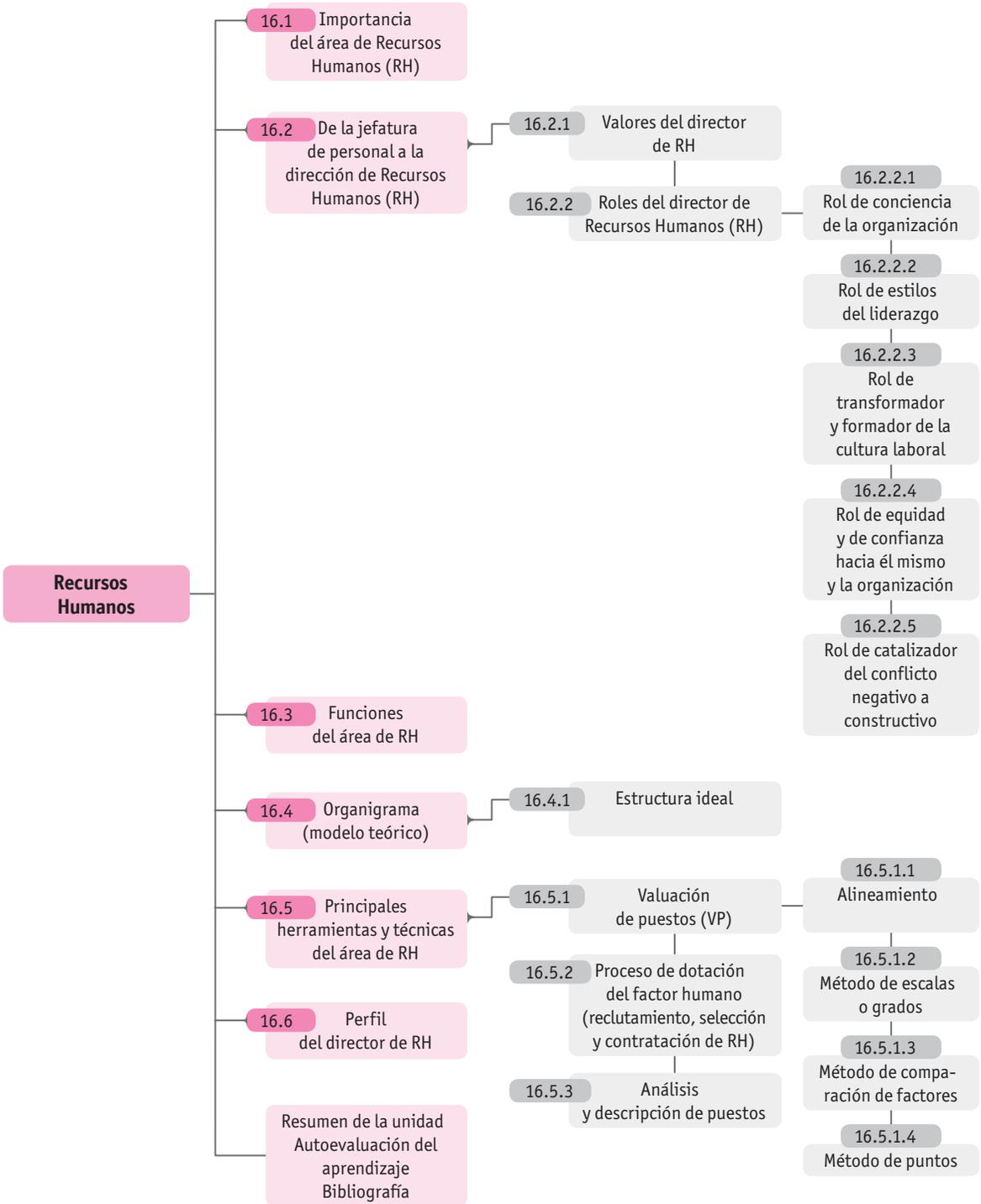


## Recursos Humanos

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender la importancia del área de Recursos Humanos (RH).
- Conocer la evolución del área de RH.
- Reconocer la evolución de los roles de los expertos del área de RH.
- Comprender el concepto de rol o papel.
- Apreciar la importancia de los valores en el liderazgo del director del área de RH.
- Comprender la función principal del área de RH.
- Analizar las principales herramientas y técnicas del área de RH.



# Recursos Humanos

16.1 Importancia del área de Recursos Humanos (RH)

16.2 De la jefatura de personal a la dirección de Recursos Humanos (RH)

16.2.1 Valores del director de RH

16.2.2 Roles del director de Recursos Humanos (RH)

16.2.2.1 Rol de conciencia de la organización

16.2.2.2 Rol de estilos del liderazgo

16.2.2.3 Rol de transformador y formador de la cultura laboral

16.2.2.4 Rol de equidad y de confianza hacia él mismo y la organización

16.2.2.5 Rol de catalizador del conflicto negativo a constructivo

16.3 Funciones del área de RH

16.4 Organigrama (modelo teórico)

16.4.1 Estructura ideal

16.5 Principales herramientas y técnicas del área de RH

16.5.1 Valuación de puestos (VP)

16.5.2 Proceso de dotación del factor humano (reclutamiento, selección y contratación de RH)

16.5.3 Análisis y descripción de puestos

16.5.1.1 Alineamiento

16.5.1.2 Método de escalas o grados

16.5.1.3 Método de comparación de factores

16.5.1.4 Método de puntos

16.6 Perfil del director de RH

Resumen de la unidad Autoevaluación del aprendizaje Bibliografía

## 16.1 Importancia del área de Recursos Humanos (RH)

La visión del director de una empresa sobre el cambio continuo del efecto del desarrollo tecnológico en las necesidades de los usuarios/clientes de las empresas, determina el nivel de importancia otorgada al área de RH. Si el director o dueño percibe un mundo estático, su organización sólo buscará personal que lo apoye para hacer actividades de tipo mecánico o rutinario, obviamente con destreza en términos de su competencia laboral; pero si su percepción es que la empresa está ante un cambio permanente, buscará personal que, además de ser diestro en las habilidades básicas de su función, sea creativo; de este modo trabajará más de manera inteligente que duramente. Este último enfoque concibe a la función del área de RH como sustantiva, ya que la motivación del personal, su creatividad y su involucramiento con la misión, visión y estrategias de la empresa son la base de la competitividad hoy en día.

La creación de un área especial de RH depende de la capacidad económica de la empresa, de las actividades que realice y de su tamaño en términos del número de personas que trabajen en ella, entre otras circunstancias. Ello no implica que las empresas que no tengan necesidad de un área enfocada al factor humano dejen de darle importancia a la función de la misma y al personal.

Cuando una empresa u organización no cuenta con cierta área especializada que reporte a la dirección general, las tareas que le corresponden las realizan las áreas que ya existen y la Dirección General. La parte mecánica, como la elaboración de nóminas y el cumplimiento de las obligaciones de seguridad social de las pequeñas empresas, las lleva regularmente el contador general o el área contable de la empresa, mientras que los aspectos de contratación, selección y determinación de remuneraciones las absorbe la dirección general con apoyo de sus áreas y el mismo departamento contable, o bien, se auxilian de empresas externas especializadas en reclutamiento y selección de personal. En lo que respecta a la parte más compleja, como lo es la misión, la visión y los valores relacionados con la cultura organizacional, así como la motivación, la capacitación y el desarrollo, al no contar con un área o un experto en la materia, el líder de la empresa absorbe esta tarea, para lo cual instruye a los gerentes de las diferentes áreas en el hecho de darle la debida importancia al factor humano, y por medio de ellos hace realidad la estrategia y la visión del negocio.

En esta unidad se aborda la función de RH como un área independiente y se tratan los aspectos profundos para la formación de un experto, así como las formas de estructurar el área con las divisiones y las técnicas que tradicionalmente se utilizan en las grandes empresas; esto permitirá transmitir el conocimiento y formar un criterio, además de valorar la importancia que tienen dichos elementos, dejando al lector la tarea de acoplar —en la medida de lo posible— estos conocimientos a las pequeñas empresas.

## 16.2 De la jefatura de personal a la dirección de Recursos Humanos (RH)

El área de RH, como todas las demás de la empresa, se ha transformado profundamente debido al desarrollo económico, la globalización y las obligaciones laborales que tienen las empresas.

Durante el siglo xx se legislaron muchas obligaciones laborales para las empresas que en un principio eran atendidas por un jefe de personal con formación en materia laboral (abogados), sobre todo en aquellas empresas o instituciones con sindicatos. Posteriormente, con el desarrollo de la psicología y otras ciencias sociales y administrativas se reconoció la importancia de que fuera un profesional con una formación más amplia quien atendiera las necesidades tanto laborales como las relacionadas con la capacitación, la motivación y el desarrollo organizacional de la empresa, lo cual condujo a que el nombre del área se modificara de Administración de Personal a Administración de Recursos Humanos, con la tendencia de denominar el área como Dirección del Capital Humano.

Con el tiempo, los roles de los expertos en el área han ido cambiando y enriqueciéndose, de tal manera que en la actualidad se les exige a los titulares del área tener una formación completa en materia laboral, fiscal, psicológica, sociológica, e incluso filosófica. Con respecto a este último punto, las empresas e instituciones difunden por medio de la dirección de RH valores y códigos de ética, con el fin de favorecer la comunicación del personal en el marco de una visión ética compartida.

### 16.2.1 Valores del director de RH

Para cualquier ser humano, los **valores** son la base de sus convicciones y creencias más profundas, de sus comportamientos y actitudes, y de la posición tomada ante los problemas o las oportunidades. Los valores son muy importantes para el liderazgo de cualquier jefe en la organización, por desgracia, el trabajo técnico hace que muchos expertos se orienten más a las tareas y los resultados inmediatos, debido al tipo de formación profesional que tuvieron.

Por otra parte, aunque cada organización establece un código de ética para su personal, los valores son eminentemente personales y sólo funcionan cuando el individuo tiene la convicción de ellos y actúa con congruencia e integridad; existe una serie de valores que distingue a los mejores directores de RH: humildad, respeto, paciencia, honradez, servicio, integridad, congruencia y lealtad a la empresa.

### 16.2.2 Roles del director de Recursos Humanos (RH)



“Por rol o papel se entiende la **conducta esperada en términos de actuación** de una posición social, profesión, etc., en relación con los valores, normas morales y actitudes que debe poseer quien ocupa una posición determinada en la sociedad.”

Los roles corresponden a los comportamientos implícitos, dirigidos a los resultados finales esperados de una posición o papel encomendado a un sujeto durante su desempeño. Los **roles** o **papeles** del director de Recursos Humanos son los siguientes:

- Rol de conciencia de la organización.
- Rol de estilos de liderazgo.
- Rol de transformador y formador de la cultura laboral.
- Rol de equidad y de confianza hacia él mismo y la organización.
- Rol de catalizador del conflicto negativo a constructivo.

### 16.2.2.1 Rol de conciencia de la organización

El director de RH debe tener la capacidad de juzgar a la empresa en materia del trato humano que da a su personal; de manera que en un momento dado debe hacer reflexionar al cuerpo directivo sobre las consecuencias de los excesos y abusos de la autoridad como medio de alineamiento disciplinario, o bien, de la falta de uso adecuado de la misma.

Este papel es fundamental en las organizaciones del siglo XXI, sobre todo cuando el costo de localización de un recurso humano valioso es elevado y su conocimiento resulta clave para el negocio, más aún cuando se vuelve valioso para la competencia una vez formado e informado. En la actualidad, los negocios se basan en el conocimiento, y la protección de éste es decisiva para formar el capital humano de la organización.

### 16.2.2.2 Rol de estilos del liderazgo

Estudios recientes han demostrado que el personal suele renunciar por causas relacionadas con el comportamiento de su jefe y no por la empresa, lo cual tiene efectos y costos muy elevados para ésta; es así que el rol esperado del experto en el área es el de ser un transformador de las formas, estilos de liderazgo y actitudes de los mandos medios al dirigir a su personal. Por lo tanto, el director de RH funge como asesor de los jefes de la organización sobre el tipo de liderazgo más adecuado según la persona y la función que ésta tenga, con el fin de retener al personal y su talento; esto coadyuva a la competitividad de la empresa, pues hace que el factor humano prefiera a la empresa en cuestión sobre las otras debido al ambiente laboral o al clima que se genera en la organización. De igual modo, el responsable del área debe diseñar la forma de transmitir la misión y visión de la empresa para que por medio de los líderes de equipos de trabajo se haga realidad la estrategia de la empresa y ésta logre ser entendida por la totalidad del factor humano que la compone.

### 16.2.2.3 Rol de transformador y formador de la cultura laboral

El ambiente en que operan las organizaciones ha puesto en crisis los valores tradicionales de la sociedad y no todas las personas comparten las mismas creencias morales. Esto obliga a las empresas a trabajar en la construcción de una cultura laboral *ad hoc*. Es así que la dirección de RH parte de la premisa de que la cultura laboral se construye internamente en las empresas y de que se es posible transformar a los seres humanos a partir de valores para que den lo mejor de sí mismos al servir a la sociedad por medio de la misión de la empresa.

Por lo anterior, el rol esperado del experto en el área consiste en ser un transformador del comportamiento individual y colectivo del personal, así como de los valores morales y sociales del mismo. El director de RH es el arquitecto social de la conducta moral de los individuos en la organización.

#### 16.2.2.4 Rol de equidad y de confianza hacia él mismo y la organización

El director de RH debe generar en todo el personal la confianza hacia él y la organización, de manera que cualquier persona esté en disposición de comentarle sus percepciones por inconformidades o inequidades; esto implica saber escuchar y distinguir lo importante y profundo de lo trivial (chismes). En caso de proceder la queja, el director de RH asesorará a las partes para superar la situación, siempre en el afán de evitar conflictos laborales legales. Por medio de sus acciones y valores, basados en visión holística, objetiva e imparcial, debe demostrar que la empresa es equitativa; todo esto ayuda a no perder a gente con talento y experiencia, y a continuar con la formación de capital humano dentro de la organización.

#### 16.2.2.5 Rol de catalizador del conflicto negativo a constructivo

Los elementos básicos en las organizaciones son los grupos; ellos tienden a tener comportamientos estáticos, conformar sus propias reglas, fijar su propio nivel de productividad, generar aislamiento y territorios, fraccionar la visión de la organización por áreas, resistirse a cualquier cambio externo, y a tener conflictos grupales e intragrupal; además, en ocasiones trabajan bajo climas organizacionales desagradables. El director de RH debe ser un experto en el manejo de los conflictos negativos-destructivos y ser capaz de convertirlos en energía positiva que genere nuevas soluciones, sin secuelas y resentimientos de los protagonistas; para ello suele implantar estrategias del manejo de situaciones problemáticas.

A diferencia de las funciones (que son específicas y se definen en las descripciones de puestos como cargas de trabajo permanente o periódico), los roles son eminentemente conductuales desde un punto de vista sociológico.

### 16.3 Funciones del área de RH

A manera de descripción objetiva, la función central del área de RH se define como sigue:



#### Función del área de Recursos Humanos

Encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma, por medio de sistemas competitivos de remuneración, ya sea económica o de reconocimiento al desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal; con este fin vincula los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se alcancen los máximos resultados para ambas partes.

A continuación se enlistan en forma enunciativa las funciones del área:

- Investigación del mercado laboral salarial y sus fuentes de reclutamiento.
- Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficios, etc.) al personal, dentro del marco legal: IMSS, Infonavit, Fonacot, etcétera.
- Plan de beneficios sociales.
- Descripción de funciones y/o puestos.

- Pago de remuneraciones y aplicación del marco legal (fiscal-laboral y contractual), por medio de las nóminas de sueldos y salarios.
- Políticas de contratación y promoción del personal (salarial e incentivos).
- Dotación del talento humano mediante reclutamiento, selección o promoción del personal.
- Contratación individual.
- Evaluación del desempeño individual, de equipos y/o áreas de trabajo.
- Capacitación y desarrollo del personal, previa detección de las necesidades.
- Inducción del personal y manual de integración a la empresa.
- Evaluación del potencial individual y plantillas de reemplazo.
- Planes y carreras internas del personal.
- Compaginación de las metas individuales con las corporativas.
- Inventario de recursos humanos.
- Planeación de necesidades del personal a corto, mediano y largo plazos.
- Control de la historia laboral por medio de sistemas electrónicos y documentales.
- Controles e incidencias del personal (conjunto de irregularidades o excepciones que modifican el sistema de remuneración).
- Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral.
- Reglamento interior de trabajo (reglas de disciplina interna).
- Código de ética, cultura laboral y difusión.
- Comunicación y sistemas de información interna al personal.
- Administración del contrato colectivo, en caso de existir.
- Negociación con sindicatos, en caso de existir.
- Manuales y procedimientos de administración de RH en empresas corporativas, y revisiones o auditorías de RH en caso de sucursales.
- Indicadores de desempeño del área: índice de rotación, clima laboral, fuerza de trabajo.

#### Otras funciones:

- Administración de la higiene y seguridad industrial.
- Certificaciones de las competencias laborales del personal de la empresa.
- Certificaciones de calidad tipo ISO 9000 en diferentes versiones, en coordinación con el área de Producción u Operaciones.
- Eventos especiales (fiestas de fin de año, aniversarios, etc.).
- Contratación de empresas de seguridad y limpieza.
- Planes y programas de protección civil.

## 16.4 Organigrama (modelo teórico)

### 16.4.1 Estructura ideal

En la figura 16.1 se muestra la forma en que el área de RH se suele estructurar (organizar) en las **grandes empresas**, con secciones o departamentos del área. El organigrama es “un traje a la

medida”, por lo que es conveniente seguir el consejo de la metáfora: “cajón de sastre”, lo cual quiere decir que al diseñar la organización del área, cada elemento o función debe ser vista como un “costurero” que contiene todos los elementos que requiere el sastre y que, según el sujeto, determina el tipo de tela, las partes que debe cortar, los hilos y agujas que debe utilizar, sin pretender copiar un patrón universal, o bien, forzar la utilización de todo; cada empresa es diferente en tamaño, recursos, procesos, etcétera.

Las funciones enunciadas en el organigrama tienen un símbolo que permite la clasificación por bloques, de tal forma que podrían estar ubicadas en las diferentes áreas del organigrama.

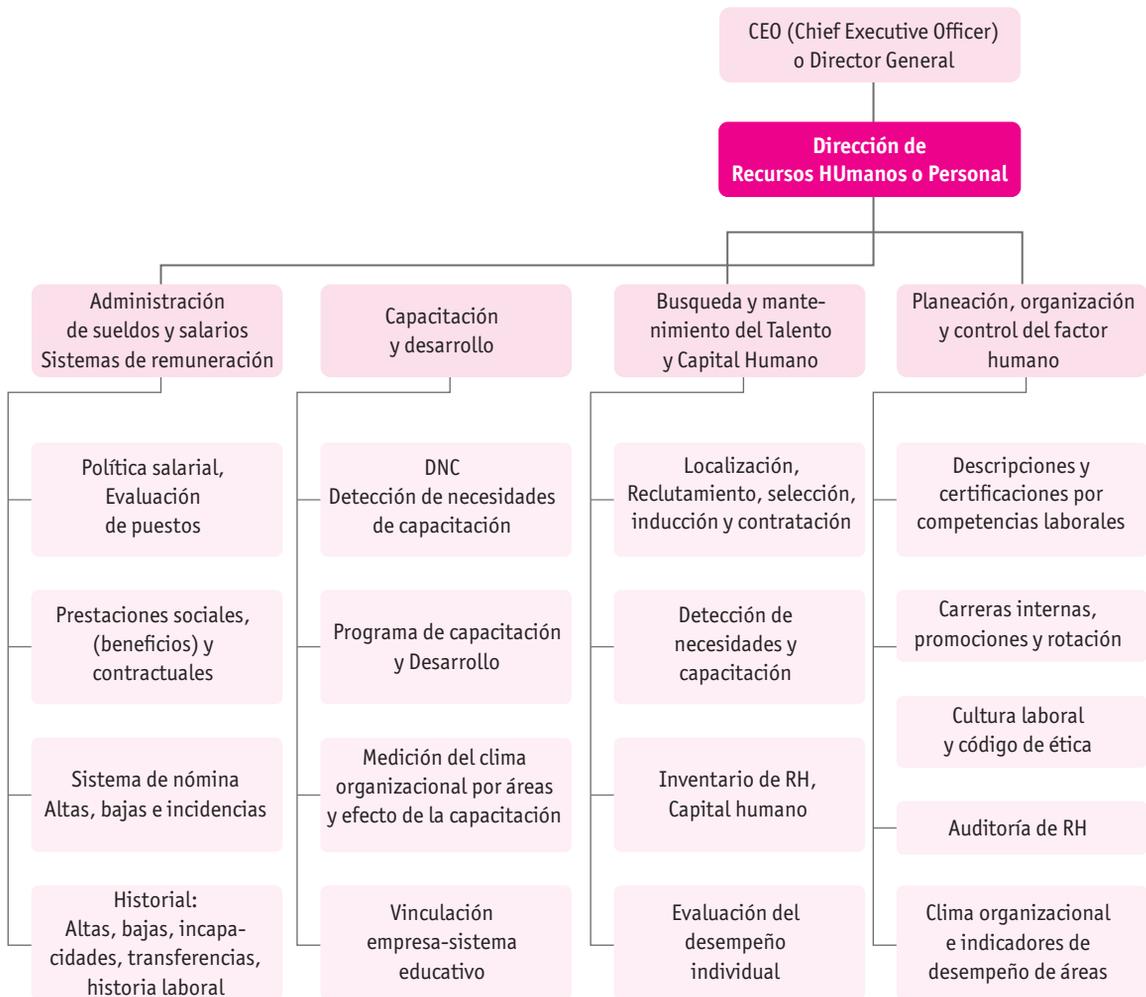


Figura 16.1 Organigrama (modelo teórico).

## 16.5 Principales herramientas y técnicas del área de RH

- Valuación de puestos (VP).
- Proceso de dotación del factor humano reclutamiento, selección y contratación de RH.
- Análisis y descripción de puestos.
- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Detección de necesidades de capacitación y controles de capacitación.

### 16.5.1 Valuación de puestos (VP)

La VP es una de las principales técnicas de trabajo del área que permite establecer el sistema de remuneraciones: sueldos, salarios, prestaciones, etc., de acuerdo con las diversas carreras de las áreas de la empresa, y los diferentes grados de dificultad y de responsabilidad de cada puesto, de tal forma que exista una equidad interna en las remuneraciones para mantener (retener) al factor humano y que sea atractiva para el talento que existe en un mercado de trabajo, es decir, que la empresa sea competitiva para las personas que les interese trabajar en ella.

Los sistemas son:

1. Alineamiento.
2. Método de escalas o grados.
3. Método de comparación de factores.
4. Método de puntos.

#### 16.5.1.1 Alineamiento

Sistema simple en donde un comité de personas establece cuáles son los puestos, del más sencillo al más complejo, estableciendo un pago diferenciado en razón de la dificultad.

Título	Miembros del comité			Suma	Promedio
	Director general	Director de RH	Representante del sindicato		
Encargado de cuentas por cobrar	8	6	8	22	7.3
Conciliación bancaria	7	8	7	22	7.3
Control de pagos colaboraciones- autores	6	7	6	19	6.3
Control de facturación	5	5	5	15	5
Capturista	2	2	2	6	2
Cajera(o)	3	4	3	10	3.3
Auxiliar de contador	4	3	4	11	3.6
Contador general	1	1	1	3	1
Asistente de la Dirección General					
Secretaria ejecutiva					

### 16.5.1.2 Método de escalas o grados

Consiste en hacer alineamientos por áreas de trabajo, y definir una escala para los puestos operativos de las áreas funcionales.

Puesto	Directivo	Administrativo	Ejecutivo	No calificado
Mozo				X
Personal de intendencia				X
Almacenista				X
Facturista			X	
Secretaria		X		
Cajera(o)		X		
Auxiliar de contador		X		
Contador general	X			

### 16.5.1.3 Método de comparación de factores

Consiste en determinar los principales factores que intervienen para realizar el trabajo en cada área o especialidad. Por ejemplo: *a*) conocimientos formales (preparatoria, licenciatura, etc.), *b*) competencias laborales requeridas (habilidades demostradas, medibles), *c*) experiencia requerida para la función, *d*) responsabilidad en términos de manejo de personas, dinero, valores, etc., *e*) condiciones de trabajo. Una vez establecidos los factores y determinado el grado de dificultad de cada uno de ellos por puesto, se comparan con una escala preestablecida para determinar el dinero a pagar, factor por factor.

Puesto	Conocimientos formales	Competencias laborales	Experiencia	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Mozo					
Personal de intendencia					
Almacenista					
Facturista					
Secretaria					
Cajera(o)					
Auxiliar de contador					
Contador general					

### 16.5.1.4 Método de puntos

Este método funciona con base en los mismos factores señalados en el método anterior, con la diferencia de que a cada factor se le divide en grados de dificultad; por ejemplo: el factor

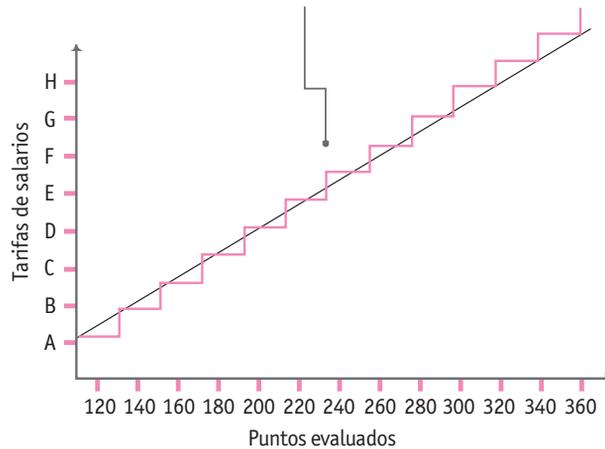


Figura 16.2 Curva de salarios.

**conocimientos formales** se divide en: 1. primaria o secundaria, 2. preparatoria, 3. licenciatura, 4. maestría, 5. maestría especializada. Una vez dividido cada factor en grados, se le asigna a cada uno de ellos una cantidad de puntos. Si, por ejemplo, a cada grado del factor se le da 20 puntos, en una escala de cinco grados se obtendrían 100 puntos, y si se tienen cinco factores, el nivel máximo en puntos será de 500 puntos (figura 16.2).

El método de puntos permite generar un sistema de pago correctamente correlacionado entre el factor y el grado de dificultad; realizar la **curva**, o mejor dicho, la recta de sueldos y salarios que permite observar las desviaciones entre lo que debe pagarse a cada puesto y lo que realmente se paga (ya que en muchas ocasiones los puestos están sobrevaluados o subvaluados en las empresas), y establecer la estrategia para corregir las anomalías en los sistemas de salarios.<sup>1</sup>

## 16.5.2 Proceso de dotación del factor humano (reclutamiento, selección y contratación de RH)

Las empresas requieren contar permanentemente con personal capacitado en cada uno de los puestos para alcanzar sus objetivos conforme a sus planes de desarrollo tanto económico-financieros como de penetración en el mercado y de satisfacción de sus clientes, con el mantenimiento de cierto nivel de calidad y vanguardia en sus productos y servicios.



### Proceso de dotación del factor humano

Búsqueda de la persona adecuada para el puesto adecuado, con el costo correcto conforme a los presupuestos y programas de la empresa.

<sup>1</sup> Aparentemente hay una contradicción, porque lo que se denomina curva en realidad es una recta, pero por desgracia así está acuñado mundialmente desde hace más de 50 años.

En la actualidad, las organizaciones de vanguardia han identificado a este proceso como una búsqueda enfocada a localizar no a un “recurso humano mecánico”, en el sentido de representar una pieza precisa de una maquinaria, sino el conocimiento que requiere la empresa en términos de habilidades de pensamiento creativo que generen nuevos tipos de soluciones, que concuerden con la estrategia directiva, sobre todo cuando el valor económico de las empresas ya contempla el capital humano como parte del capital intelectual.

Más adelante se aborda el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

### 16.5.3 Análisis y descripción de puestos

Las unidades productivas deben estar definidas en términos de funciones. Éstas se obtienen mediante el análisis de los procesos productivos y su razón de ser, de tal forma que todas las actividades que se realicen queden expresadas en un documento denominado descripción de puestos.

**Análisis.** Técnica que consiste en dividir o separar las partes de un todo con el fin de conocer la esencia de sus principales elementos.

**Puesto.** Unidad de trabajo encargada a un responsable para realizar funciones y operaciones con el propósito concreto de contribuir a la misión, objetivos y metas de cierta organización.

**Descripción de puestos.** Documento impreso que consigna las funciones, responsabilidades y el perfil del responsable de una unidad de trabajo, que permite administrar el factor humano en las organizaciones.

## 16.6 Perfil del director de RH

El **perfil del director de RH** debe definir los conocimientos, el talento, las competencias y los rasgos personales y culturales que garanticen que quien ocupe el puesto tendrá un desempeño exitoso y tomará las decisiones correctas en términos de los problemas del área. Cabe señalar que el **perfil de los encargados del área** varía en razón del tamaño de la empresa (tabla 16.1).

■ Tabla 16.1 Perfil en términos de competencias conductuales, técnicas y rasgos de personalidad

<b>FORMACIÓN</b>	Lic. o maestría en Administración con especialización en RH. Lic. en Relaciones Industriales. Lic. en Psicología Organizacional Áreas afines.
------------------	--

(continúa)

■ Tabla 16.1 Perfil en términos de competencias conductuales, técnicas y rasgos de personalidad (continuación)

<p><b>CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVAS O CONOCIMIENTOS</b></p>	<p>Capacidad de pensamiento crítico en materia de trato humano. Liderazgo transformador. Conocimiento en reclutamiento, selección, capacitación, contratación y evaluación de personal. Conocimientos de formación de capital intelectual humano. Conocimientos de filosofía en materia de valores y principios humanos. Conocimientos de dirección estratégica para desarrollar la visión del factor humano en materia de ventaja competitiva y valor agregado. Conocimientos en manejo de los conflictos organizacionales. Dominio de las teorías de la motivación y de la inteligencia emocional. Conocimientos en materia laboral, fiscal, sindical. Conocimientos de informática, sistemas operativos y paquetería aplicada al área, Intranet, Internet, e-learning.</p>
<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p>Para formar, dirigir y liderar el equipo de trabajo del área de RH. Para juzgar y asesorar en materia de estilos de dirección. Para transformar la cultura laboral basada en valores. Para formar el capital humano que le dé valor económico a la empresa. Para el desarrollo de equipos de trabajo. Para asesorar a los mandos medios en conflictos laborales y en estilos de dirección. Para desarrollar programas permanentes de motivación e integración del personal. Para negociar conflictos laborales de la empresa con el sindicato, así como los de tipo individual. Para desarrollar sistemas de información en materia de RH: controles de historias laborales, sistemas de remuneraciones, control de indicadores por computadora. Para generar sistemas de capacitación enfocados al desarrollo de personal, por medio de e-learning. Para evaluar efectos económico-financieros de los pliegos de peticiones sindicales, así como para negociar al respecto. Para integrarse como líderes o miembros de proyectos especiales. Para organizar, amenizar y conducir eventos especiales (fiestas, reuniones, inauguraciones, etc.).</p>
<p><b>CONDUCTA ÉTICO-MORAL</b></p>	<p>Saber escuchar y comprender. Ser abierto(a) al aprendizaje continuo. Pensamiento crítico constructivo. Ética personal y profesional. Valores morales. Actitudes positivas, mostrarse con motivación. Discreción en el manejo de la información estratégica. <b>Creatividad para solucionar problemas legales.</b> Manejo adecuado del estrés y para trabajar bajo presión. Sociabilidad.</p>

(continúa)

■ Tabla 16.1 Perfil en términos de competencias conductuales, técnicas y rasgos de personalidad (continuación)

<p><b>RASGOS DE LA PERSONALIDAD</b></p> <p>Personalidad: conjunto de características genéticas, culturales y psicológicas</p>	<p>Visionario(a).</p> <p>Decisión y seguridad.</p> <p>Paciencia y flexibilidad ante otros puntos de vista.</p> <p>Capacidad de adaptación ante cambios organizacionales.</p> <p>Cultura general (gusto por la lectura, el arte, la gastronomía, la política nacional e internacional).</p> <p>Cultura física-mental.</p> <p>“Roce” social en diferentes ambientes culturales y económicos.</p>
<p><b>EXPERIENCIA, RANGO DE EDAD Y RELACIONES</b></p>	<p>En la dirección de áreas o subáreas de RH: de 5 a 10 años, de preferencia en la empresa o el ramo de la organización.</p> <p><b>Edad.</b> En razón de que el perfil descrito corresponde al de una empresa grande, la edad ideal para iniciar en el tipo de puesto es de 35 a 50 años.</p> <p>Relacionado con personas del nivel del ramo en materia de RH.</p> <p>Miembro de las asociaciones de RH de la zona o localidad.</p> <p>Vinculado con programas sociales de carácter filantrópico, artístico, etcétera.</p>

*Nota:* El perfil presentado es amplio en tanto que se anotan todos los elementos ideales de la persona encargada del área de RH; sin embargo, cada empresa o institución puede utilizarlo como una referencia para seleccionar lo que para ella es fundamental y darle mayor peso al momento de elegir a la persona para el puesto.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

La creación de un área especial de RH depende de la capacidad económica de la empresa, de las actividades que realice y de su tamaño en términos del número de personas que trabajen en ella, entre otras circunstancias.

Cuando una empresa u organización no cuenta con cierta área especializada que reporte a la dirección general, las tareas que le corresponden las realizan las áreas que ya existen y la Dirección General.

El área de RH, como todas las demás de la empresa, se ha transformado profundamente debido al desarrollo económico, la globalización y las obligaciones laborales que tienen las empresas.

Con el tiempo, los roles de los expertos en el área han ido cambiando y enriqueciéndose, de tal manera que en la actualidad se les exige a los titulares del área tener una formación completa en materia laboral, fiscal, psicológica, sociológica, e incluso filosófica. Con respecto a este último punto, las empresas e instituciones difunden por

medio de la dirección de RH valores y códigos de ética, con el fin de favorecer la comunicación del personal en el marco de una visión ética compartida.

Los valores son muy importantes para el liderazgo de cualquier jefe en la organización, por desgracia, el trabajo técnico hace que muchos expertos se orienten más a las tareas y los resultados inmediatos, debido al tipo de formación profesional que tuvieron.

Por rol o papel se entiende la conducta esperada en términos de actuación de una posición social, profesión, etc., en relación con los valores, normas morales y actitudes que debe poseer quien ocupa una posición determinada en la sociedad.

Los roles o papeles del director de Recursos Humanos son los siguientes:

- Rol de conciencia de la organización.
- Rol de estilos de liderazgo.
- Rol de transformador y formador de la cultura laboral.

- Rol de equidad y de confianza a él mismo y la organización.
- Rol de catalizador del conflicto negativo a constructivo.

La principal función del área de RH radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma, por medio de sistemas competitivos de remuneración, ya sea económica o de reconocimiento al desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal; con este fin vincula los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se alcancen los máximos resultados para ambas partes.

El organigrama es “un traje a la medida”, y debe crearse según las necesidades y recursos de la empresa o institución.

Las principales herramientas y técnicas del área de RH son:

- Valuación de puestos. Es una de las principales técnicas de trabajo del área que permite establecer el sistema de remuneraciones, y está conformada por los siguientes sistemas: alineamiento, método de escalas

o grados, método de comparación de factores, método de puntos.

- Proceso de dotación del factor humano (reclutamiento, selección y contratación de RH). Consiste en la búsqueda de la persona adecuada para el puesto adecuado, con el costo correcto conforme a los presupuestos y programas de la empresa.
- Análisis y descripción de puestos. Las funciones de las unidades productivas deben estar definidas mediante el *análisis de los procesos productivos* y su razón de ser, de tal forma que todas las actividades que se realicen queden expresadas en un documento denominado descripción de puestos.

El perfil del director de RH debe definir los conocimientos, el talento, las competencias y los rasgos personales y culturales que garanticen que quien ocupe el puesto tendrá un desempeño exitoso y tomará las decisiones correctas en términos de los problemas del área. Cabe señalar que el perfil de los encargados del área varía en razón del tamaño de la empresa.

De acuerdo con sus necesidades, cada empresa o institución selecciona el perfil del director de RH con base en lo que para ella es fundamental.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente de qué depende la creación del área funcional de RH.
2. Menciona cuál es el origen del área funcional de Recursos Humanos.
3. Indica quién realiza las funciones del área de RH cuando ésta no existe como tal en una empresa.
4. Describe cómo han evolucionado los roles de los expertos del área de RH.
5. Explica qué se entiende por rol o papel.
6. Enuncia los roles o papeles del director de RH.
7. Señala cuál es la principal función del área de RH.
8. Menciona brevemente cuál es la estructura del área de RH.
9. Enlista algunas de las principales herramientas y técnicas del área de RH.
10. Explica la importancia de establecer el perfil correcto para el área de RH.

 Bibliografía

**BABSON, Stanley M., Jr.** *Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal.* Colección de sistemas y controles para administración financiera. México, Limusa, 1978.

**BREHM Brecha, Mauricio; Sashida Key, Francisco; Sosa BECERRA, Rafael.** *Los nuevos senderos de la dirección de personal.* ICADE.

**CASADO, José Manuel.** *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano.* Madrid, Financial Times-Prentice Hall de Pearson Educación, S.A., 2003.

**CHIAVENATO, Adalberto.** *Administración de recursos humanos.* 2ª ed. México, McGraw-Hill.

**FRENCH, Wendell L.** *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos.* México, Limusa, 1987.

**HARRIS, O. Jeff, Jr..** *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos.* Limusa, México, 1980.

**NEVADO Peña, Domingo y Víctor Raúl López Ruiz.** *El capital intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones.* Madrid, Financial Times-Prentice Hall de Pearson Educación, S.A., 2002.

**SIMULA, Andrew F.** *Administración de personal.* Colección Limusa para Ejecutivos. México, Limusa, 2000.

**SIKULA, F.** *Administración de recursos humanos en empresas.* México, Limusa, 1979.

## Unidad 17

Conceptualización  
y estrategias

## Unidad 18

Escenarios, sistemas de  
información y toma  
de decisiones estratégicas

## Cuarta parte

**Estrategias,  
responsabilidad  
social y administración  
en los entornos globales**

## Unidad 19

Responsabilidad social  
de los profesionistas  
en las organizaciones

## Unidad 20

La administración  
de un entorno global



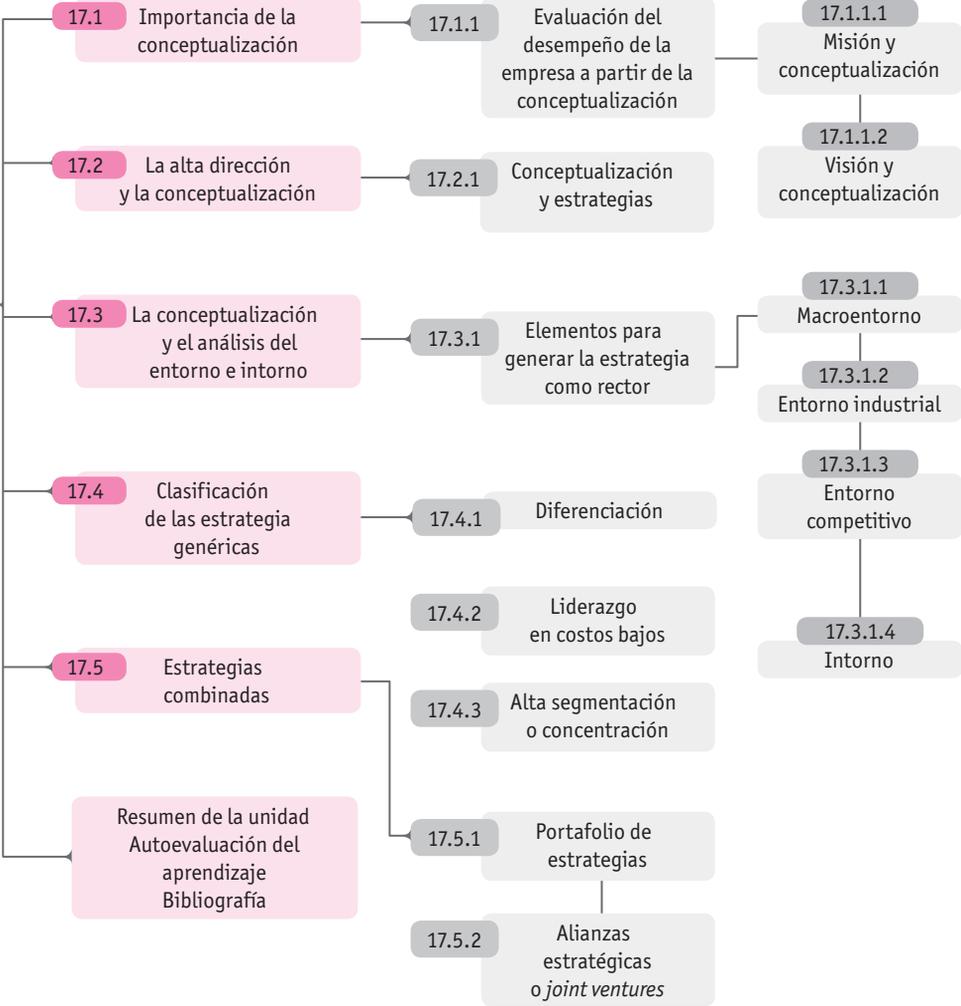
## Conceptualización y estrategias

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender los términos:
  - Conceptualización.
  - Estrategia.
  - Misión.
  - Visión.
- Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Comprender los elementos de análisis competitivo.
- Aprender la clasificación de las estrategias genéricas.
- Reconocer la importancia de una mezcla de estrategias.

**Conceptualización y estrategias**



## 17.1 Importancia de la conceptualización

El término conceptualización deriva de la palabra **concepto**, que significa **idea, imagen o visión mental** que concibe o forma el entendimiento. El Diccionario de la Real Academia señala que concepto es: **determinar una cosa en la mente después de examinar las circunstancias**.

Desde el punto de vista de la teoría del conocimiento, la **conceptualización** es una imagen o idea globalizadora de una situación que genera un **mapa mental** o **red semántica**. Es la base ontológica para generar las asociaciones y relaciones lógicas en el proceso de pensamiento racional de un sujeto.

Por lo anterior, en la teoría administrativa la **conceptualización de las organizaciones** es:



“El elemento teórico-esencial que define a la empresa o institución en términos de **lo que es**, para qué existe, qué proporciona a sus usuarios o clientes para tener éxito y qué la impulsa hacia su efectividad.”

La conceptualización y la estrategia son abstracciones en la mente del director general y de su *staff* directivo, que resultan relativamente intransferibles e indefinibles. Con base en ellas es posible intuir y percibir posibilidades de desarrollo, de negocios, o bien, riesgos. La conceptualización corresponde más a un arte que a una técnica fría. El arte es creativo y la técnica es rígida. Para Carl Jung, “el término intuición no denota algo contrario a la razón, sino algo fuera del campo de la razón”. La intuición no es un simple “me late”, sino producto de una actividad cerebral capaz de procesar información y de tomar decisiones con base en una preparación profunda, consistente en experiencias y marcos teóricos.

Se ha dicho de algunos individuos que han desarrollado tan agudamente el concepto de negocios que “donde ponen el ojo, ponen la bala”. Por decir así, “saben el negocio del negocio”, y si están en una reunión, pueden resumir en pocas palabras todo lo que se dijo en tres horas. La conceptualización es producto de la concentración en los puntos finos del negocio.

Pese a lo complicado de establecer la conceptualización es imprescindible generar un documento organizacional en el que se defina de manera precisa a la empresa o institución, entre otras cuestiones, para examinarse.

### 17.1.1 Evaluación del desempeño de la empresa a partir de la conceptualización

La organización debe evaluarse periódicamente *con respecto a su autoconceptualización*, en el que se define a qué y a cuántos segmentos del mercado atiende y que, según ella, la prefieren. De lo contrario, la empresa o institución que no se autodefine y no sabe qué es ni por qué sus clientes y usuarios compran y adquieren sus servicios, carece de marco de referencia para autoevaluarse.

Las organizaciones, como los seres humanos, deben creer firmemente en sus paradigmas y paradójicamente cuestionarlos con el fin de saber si son efectivos en términos del entorno cambiante; de lo contrario, no se darán cuenta si lo que funcionó en otras circunstancias, no corresponde a su realidad en el presente.

En la competencia entre instituciones y empresas para ganar la preferencia de los usuarios y clientes de un mercado, éstas requieren investigar el entorno donde operan y aprovechar cualquier espacio no atendido; de lo contrario lo harán otras y les ganarán espacios.

### 17.1.1.1 Misión y conceptualización

Para autodefinirse o autoconceptualizarse, algunas organizaciones revisan la **misión** de la empresa; esto es, **el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos**. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes al estar satisfechos adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de la empresa:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
- ¿Qué se les proporciona?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre los productos que ofrece la competencia?
- ¿Cómo se distingue la empresa y por qué es única?

### 17.1.1.2 Visión y conceptualización

Con la conceptualización de la empresa, basada en la misión, se facilita la **visión de lo que la empresa desea ser**. Se ha definido a la visión como:



#### Visión

Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, a partir de la dirección que lleva, la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar.

Definir la visión es primordial, pues representa un elemento fundamental para darle dirección a la acción colectiva. La **visión** es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios.

## 17.2 La alta dirección y la conceptualización

Aunque las empresas actúan en un entorno cambiante, en cierto momento han tenido que organizarse con base en supuestos vigentes y válidos para aumentar su eficiencia; esto incluye el

establecimiento de reglas fijas en términos de procesos, planes, políticas, etc. En general, la alta dirección sabe del riesgo de que los supuestos económicos, financieros, de mercado y tecnológicos cambien abruptamente en un horizonte de tiempo menor al planeado: pérdida de vigencia y efectividad del concepto y organización de la empresa y, por ende, pérdida de eficiencia y capacidad de respuesta a las circunstancias vigentes. Cuando esto ocurre, la estructura y los procesos útiles en el pasado se convierten en una camisa de fuerza que le impiden adaptarse rápidamente a los cambios en las necesidades de los consumidores y usuarios.

En el pasado, la organización de una empresa y su estrategia eran funcionales y efectivas por periodos prolongados, por lo que era factible elaborar planes de largo plazo, fundamentados en supuestos relativamente constantes. En el siglo XXI, la conceptualización será permanente sólo a partir de un ejercicio que observe y pronostique de manera continua los cambios del ambiente competitivo. Ello le permitirá a la empresa generar estrategias y tácticas más oportunas de menor duración. En la actualidad, el **plan estratégico** de las pequeñas empresas tiene una vida útil de alrededor de tres años, y se plantean estructuras departamentales más flexibles y modulares por unidades de negocio. Las grandes empresas requieren horizontes de tiempo mayores por la complejidad de sus procesos.

### 17.2.1 Conceptualización y estrategias

Metodológicamente, primero se conceptualiza la empresa y su contexto, para después, con base en ello, desarrollar las estrategias de actuación.



“La **conceptualización del negocio es tan importante como su administración**. Metafóricamente, la conceptualización y la estrategia son cabeza y cuerpo, respectivamente.”

En otras palabras, *saber qué es la empresa y qué está pasando*, se refiere a la conceptualización, a la autodefinición y comprensión de la empresa *en su aquí, ahora y dónde* en términos de mercado, usuarios de sus servicios, inversiones, etc. Mientras que el término **estrategia** **corresponde a cómo reaccionar oportunamente ante las circunstancias cambiantes del ambiente, por medio de tácticas y operaciones.**

De acuerdo con lo anterior, la **estrategia** se define como:



#### Estrategia

Concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes y/o pronosticadas de los próximos años, para **fundamentar** las decisiones clave de la empresa, así como los cambios estructurales o de **procesos tácticos** y de **operaciones**.

De la definición anterior se desprende que la estrategia es un plan; sin embargo, los planes estratégicos difieren de los planes organizacionales establecidos por el PA, los cuales son relativamente rígidos y normativos, en razón de que la empresa tiene control de su intorno (lo que pasa en ella), mientras que el entorno (lo que sucede a su alrededor) no le es posible regirlo; de ahí que la **estrategia en realidad es un concepto rector que se expresa**, como se verá más adelante, como **visión de futuro**, en términos de líneas de acción para llegar a ciertos puntos ambicionados en el mercado.

Por lo anterior, no es posible reducir la estrategia *sólo* a una fórmula o programa detallados, porque el cambio del entorno es tan acelerado que cualquier planteamiento rígido restringiría las opciones de acción y afectaría la pronta y oportuna toma de decisiones. La cabeza de la alta dirección es clave, pues crea las tácticas y directrices de acción conforme la organización avanza hacia sus objetivos, aprovechando oportunidades y contrarrestando amenazas, como en la guerra, donde se combate cuerpo a cuerpo y no hay oportunidad de ver un manual ni revisar un plan, siendo necesario tomar decisiones instantáneas porque la vida depende de aprovechar las circunstancias tomando la gran estrategia sólo como una orientación.

La estrategia también permite fundamentar decisiones tácticas estructurales en las áreas de finanzas, producción, mercadotecnia y RH, para reorganizarse y actualizar sistemas operativos que respondan a las necesidades derivadas del seguimiento de la estrategia.

## 17.3 La conceptualización y el análisis del entorno e intorno

Generar el concepto rector de negocio permite a la alta dirección observar el entorno en sus tres niveles (competitivo, sectorial y macroentorno global) y obtener de ellos la información que es de alto valor para la empresa. Al analizar el entorno y el intorno sin una **idea precisa** o **concepto claro** de lo que es la empresa o institución, se corre el riesgo de perder información valiosa y sólo obtener una gran cantidad de información inútil que consume tiempo y recursos, y termina por dificultar la creación de la estrategia. De manera que la conceptualización se afina al analizar el entorno, y como producto de ello se generan las estrategias de negocios rectoras de periodos futuros.

### 17.3.1 Elementos para generar la estrategia como rector

Una vez desarrollado el concepto, es necesario observar a la organización en su intorno y entorno. A continuación se enumeran los **elementos de análisis competitivo**:

- Macroentorno global.
- Entorno sectorial: industria, comercio, servicios, agricultura, etcétera.
- Entorno competitivo.
- Intorno.

La figura 17.1 ilustra con círculos los niveles de análisis; la empresa conceptualizada está representada por el círculo central, inmediatamente aparece el círculo cercano de su *entorno*

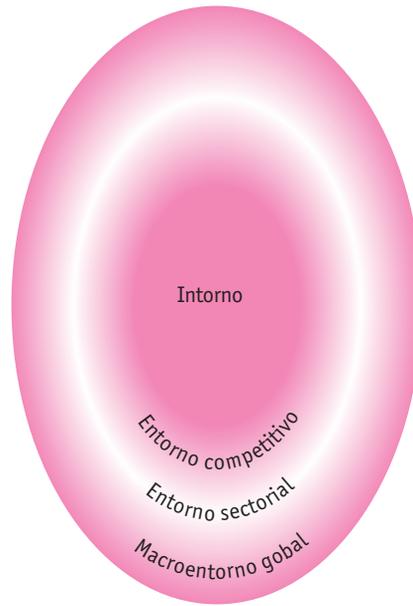


Figura 17.1 Entornos e intornos que se deben monitorizar.

*competitivo directo*, el tercero representa el *sector* en el que actúa (industria, comercio, servicios, agricultura, etc.) y el último es el *macroentorno*, que muestra cómo afecta la globalización a la empresa.

La técnica para el análisis de la empresa y su entorno dinámico se conoce como **planeación estratégica** (PE), la cual brinda la metodología para saber y determinar en qué espacios existe la posibilidad de que la empresa sea más competitiva y genere mayor valor agregado a sus inversiones, es decir, dónde es más rentable el capital de la empresa y hay menos riesgo o, por lo menos, dónde estos dos factores se combinan en forma óptima. También se utiliza para identificar dónde habría un crecimiento más sano y duradero.

La planeación estratégica recomienda iniciar el análisis del macroentorno global una vez que se tenga la conceptualización de la organización. A partir de ahí debe irse paso a paso, hasta llegar al análisis del intorno, en especial de lo correspondiente a sus **fuerzas y debilidades**.

Conocido ya el entorno en términos de **oportunidades y amenazas**, y estudiada la empresa o intorno en lo referente a sus **fuerzas y debilidades**, se hace un estudio de estos cuatro elementos, denominado **FODA**, el cual se explica al término del análisis de los entornos y del intorno.

### 17.3.1.1 Macroentorno

Se entiende por macroentorno al análisis de las megatendencias de los fenómenos económicos que afectan a las economías mundiales; por ejemplo, el surgimiento de nuevas potencias económicas, las regiones de consumidores y economías emergentes, el precio del petróleo en

los próximos años, el efecto del comercio electrónico, las repercusiones y medidas respecto al calentamiento global. Para realizar el análisis del macroentorno, la alta dirección de las empresas consulta los reportes y análisis de los futurólogos, entre otras cuestiones. Entre los futurólogos destacan los trabajos de Alvin Toffler y John Naisbitt. Los altos directivos necesitan leer de manera periódica libros sobre megatendencias, o bien, estar pendientes de las publicaciones de ese tipo de artículos. Anualmente se celebra una reunión mundial en Suiza, conocida como Foro Económico de Davos. Debido a que resulta inaccesible económica y políticamente para la mayoría de los empresarios, los directores de las empresas deben estar atentos de las conclusiones.<sup>1</sup>

La famosa trilogía de Toffler: *El shock del futuro*, *El cambio de poder* y *La tercera ola*, tiene como tema central el cambio. En sus libros se aprecia cómo desde hace varios decenios ha pronosticado fenómenos que en su momento han sido inconcebibles, pero que pocos años después se convierten en realidades; en el recuadro siguiente se cita un breve texto de su libro *La tercera ola*, para quien desee ilustrarse al respecto.

### La tercera ola

La *primera ola* se originó hace diez mil años por el descubrimiento de la agricultura y favoreció la revolución agrícola. La *segunda ola* se generó por la Revolución Industrial. La *tercera ola* es generada por el fracaso del industrialismo y por la aparición de la revolución tecnológica. Toffler señala un salto "cualitativo" en el conocimiento. Las consecuen-

cias de esta tercera ola afectarán seriamente la vida de los seres humanos, en aspectos económicos, políticos y de la vida familiar. Se cree que es "la muerte del industrialismo y el nacimiento de una nueva civilización"; civilización que es, "al mismo tiempo, altamente tecnológica y antiindustrial".

**John Naisbitt** es un economista y futurista contemporáneo, orador y consultor de importantes corporaciones y jefes de Estado. Es conocido por sus publicaciones *La paradoja global*, *Megatrends* y *Megatrends Asia*, en las que reflexiona sobre el efecto de las nuevas tecnologías de comunicación en la economía mundial. *Megatrends* es la culminación de más de una década de investigación. Fue el primero en pronosticar el surgimiento de la economía global, el efecto de la informática en los negocios y el surgimiento del e-commerce, entre muchas otras cuestiones.

Las **megatendencias** de la economía mundial son la clave para conocer cómo afectará el macroentorno a la empresa; sin embargo, el análisis de la megatendencia requiere comparar la economía local contra la global, a partir de la economía en donde actúa la empresa; por lo tanto, los niveles a comparar son: economía local *vs.* global.

La **economía local** es determinante en la actuación de la empresa (productividad o competitividad nacional), ya que siempre influye el nivel del país en términos de capacidad instalada y costos de los grandes insumos, como son: energía eléctrica, instalaciones portuarias, comunicaciones, sistemas de formación de recursos humanos, sistemas tributarios, el comportamiento

<sup>1</sup> Para mayor información, consulta la página <http://www.eluniversal.com.mx/notas/327076.html>

del PIB (Producto Interno Bruto) de los últimos años (sus tendencias y pronósticos), así como el sistema monetario, el tipo de cambio y la estabilidad económica, política y social.

En cuanto a la **economía global** se deben analizar las megatendencias económicas, tecnológicas y sociales de cada uno de los apartados anteriores en los términos económicos de cada país y región, y compararlas contra el factor local; esto permitirá conocer cuál es la situación del país con respecto al mundo. Por ejemplo, si se es parte de la AD de una empresa de zapatos en León, Guanajuato, convendría saber y estudiar cómo afecta la competitividad de las empresas chinas, brasileñas, coreanas e italianas, así como cuál es la oportunidad de negocio. Hay quien ha decidido dismantelar sus plantas y convertirse en importador, o quien ha pedido que se le fabriquen zapatos con un diseño, ya que el negocio en ciertos segmentos está más determinado por el diseño y la marca, y en segundo lugar por la calidad y el precio.

En las primeras décadas del siglo XXI, muchas empresas decidieron ser tanto globales como locales, y generaron productos para mercados internacionales, sin descuidar su mercado local.

El **análisis** de las megatendencias se conoce como análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico); por lo tanto, aunque las empresas se concentren en lo tecnológico y en la economía, deben estar informadas de la situación política y social de cada país con el que comercian. Para este análisis se requiere tener una formación en teoría económica, tanto de *micro* como de *macroeconomía*. El análisis debe estar ligado al sector donde actúa la empresa. El administrador o directivo de una empresa debe conocer los elementos de las megatendencias en forma general y, en caso de que la situación o inversiones lo ameriten, es necesario contratar a consultores expertos.

La economía mundial tiene ciclos de contracción y de expansión relativamente predecibles. Las empresas que estudian las megatendencias y ciclos de la economía desarrollan sus planes conforme a esos ciclos; al no hacerlo se corre el riesgo de crecer antes de una contracción, o de reducir inversiones antes de una expansión. La tabla 17.1 presenta una propuesta de formato para recopilar datos y analizar las megatendencias. Para comprender mejor este apartado se recomienda consultar megatendencias en páginas de internet.

### 17.3.1.2 Entorno industrial

El análisis del entorno industrial se realiza mediante la lectura de periódicos técnicos, revistas, boletines, páginas y portales de Internet, así como por medio de la asistencia a ferias internacionales de un ramo del comercio, industria o servicios. En estos medios se difunden los avances tecnológicos de todo un ramo y el desempeño de cada una de sus partes. Por ejemplo, si una empresa actúa en el campo de la hotelería, requiere conocer las tendencias del mercado en materia de transporte aéreo, terrestre, etc., porque un aumento en el precio del transporte limita el consumo de servicios de hotelería. Muchas empresas han decidido realizar **alianzas estratégicas** con negocios del sector. Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas para impulsar sus estrategias mutuamente, o bien, para correr riesgos compartidos entre competidores; estas alianzas se llaman *joint ventures*. Por ejemplo, una cadena de hoteles compra, invierte en aviación o se asocia en algunos aspectos con otras competidoras.

Las empresas no sólo compiten entre las que producen los mismos productos o servicios, sino con otras del ramo; por ejemplo, la industria de exhibición de películas compite con las

■ Tabla 17.1 Análisis de megatendencias y entorno global y local

	200A (2000 a 2005)		200B (2005 a 2010)		200C (2010 a 2015)					
	Local	Global	Local	Global	Local	Global				
<b>POLÍTICAS:</b>										
Tendencias de gobierno										
<b>ECONOMÍA:</b>										
PIB										
Tipo de cambio peso vs. US dólar										
Distribución del nivel económico										
Zonas de desarrollo										
Crecimiento sectorial										
Tratados económicos internacionales										
<b>SOCIAL:</b>										
Seguridad social y cultura										
Escolaridad										

del teatro, la televisión e incluso con la gastronómica. En pocas palabras, las empresas pelean entre sí por nuestro dinero.

### 17.3.1.3 Entorno competitivo

El **entorno competitivo** es el análisis y evaluación de los competidores directos con los que la empresa-organización lucha por un segmento de mercado; ello implica que alguien de la empresa, regularmente del área de Mercadotecnia, genere un **perfil de los competidores directos**. Leonard D. Goodstein *et al.*<sup>2</sup> mencionan que la pregunta clave para conocer el entorno competitivo es: **¿con quién se compite?** Otros autores señalan las seis preguntas clave:<sup>3,4</sup>

<sup>2</sup> Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer, J. William. *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Colombia, McGraw-Hill, 1998.

<sup>3</sup> Byrne, John y Jack Welch. *Hablando claro*. Barcelona, España, Ediciones B, 2001; p. 356 (preguntas 1 a 6, excepto 3).

<sup>4</sup> Porter, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1982; p. 45 (pregunta 3).

1. En la actualidad, ¿cuál es la posición específica de su empresa o institución y la de sus competidores en cuanto a cuotas de mercado, fortalezas por líneas de producto y por región?
2. ¿Qué acciones han llevado a cabo sus competidores en los últimos años para modificar el escenario competitivo?
3. ¿Cuáles son las debilidades de sus principales competidores?
4. ¿Qué ha hecho usted en los últimos años para modificar el escenario?
5. ¿Qué teme que puedan hacer sus competidores en los próximos años para cambiarlo?
6. ¿Qué va a hacer en los próximos años para adelantarse a los movimientos de sus competidores?

Las respuestas a las preguntas anteriores permiten conocer el grado de competitividad, así como la brecha existente entre el competidor más fuerte del mercado y la empresa, o la posición de ésta frente a sus principales rivales. Este análisis permite ver **oportunidades** de expansión de nuevas líneas de productos, negocios y detectar **amenazas** por las estrategias de los competidores, o bien, por la presencia de nuevos concurrentes nacionales e internacionales en el mercado. Esta información es clave para el desarrollo de las estrategias, por lo que se debe llevar un registro denominado **perfil de competidores** de los más cercanos en la lucha. Este documento, además del nombre de los competidores, debe consignar su política de ventas, precios y crédito; el tipo de clientes que maneja; quiénes son sus proveedores en las principales líneas; cuál es su ventaja competitiva frente a los de la empresa, y cuáles son sus debilidades.

#### 17.3.1.3.1 Análisis de presiones (fuerzas) del contexto competitivo

Según Michell Porter, creador de la metodología vigente para el análisis y el desarrollo de estrategias, hay que medir las fuerzas que tienen incidencia en el desarrollo de una estrategia:

- a) **Competidores directos** (analizados previamente).
- b) **Proveedores**. En ocasiones ellos fijan las reglas del juego en el precio de los insumos principales. No sólo son proveedores quienes abastecen a la empresa de materia prima, maquinaria o equipo, sino todos los que le proporcionan algo a cambio de recursos. Por ejemplo, el sindicato, el mercado laboral y el sistema educativo proporcionan el factor humano; también se incluyen los servicios que proporciona el Estado, como energía eléctrica, carreteras, etc. Los aspectos tributarios y sus reglamentos son proveedores de información y de normas de actuación.
- c) **Clientes**. En una economía de mercado son los que deciden a quién le compran, con base en el producto, servicio, precio y otros elementos subjetivos que algunos ponderan. En un mercado altamente competitivo, los clientes suelen ser la fuerza más importante.
- d) **Productos o servicios sustitutos**. Es el consumo al que se ven obligados los clientes al faltar un producto o servicio, o al elevarse los precios; “a falta de pan, tortilla”.
- e) **Nuevos competidores**. Por ejemplo, ¿qué pasaría si se celebra un tratado de libre comercio con una potencia asiática?

Cada una de estas fuerzas debe ser registrada para análisis continuos (figura 17.2).

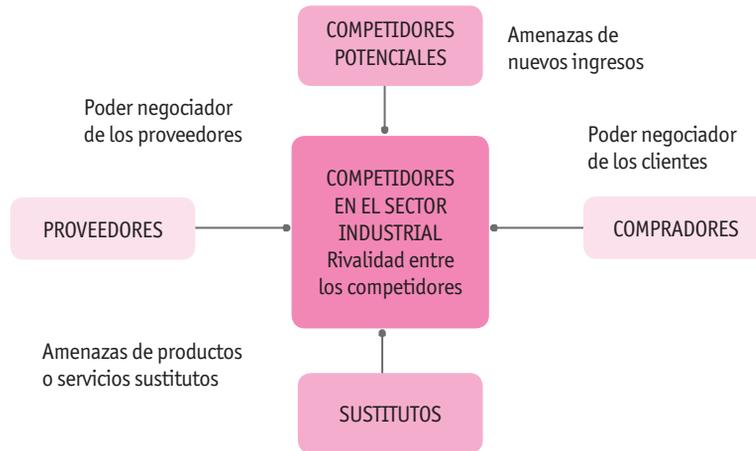


Figura 17.2 Diagrama de Porter.

### 17.3.1.3.2 Ventaja competitiva

Al comparar a la empresa con sus principales competidores se deben definir las **ventajas competitivas (VC)** que tiene aquella frente a éstos para seguir fortaleciéndose por medio de nuevas acciones, productos, servicios y valores agregados.

Las **ventajas competitivas** son:



#### Ventajas competitivas

Elementos tangibles e intangibles que distinguen a una empresa de otras y que determinan la selección de sus productos y servicios por los consumidores.

### 17.3.1.3.3 Mapping estratégico

Es conveniente “mapear” la estructura del mercado y sus fuerzas. Ello se hace por medio del sistema de **mapas mentales**, que utiliza ideas centrales representadas por una figura, de las cuales se desprenden los elementos que la nutren o que influyen en ella (también pueden ir con figuras relacionadas con la idea o concepto), y de ellos se derivan tantos elementos más como sean necesarios. Este instrumento permite representar en forma gráfica simplificada la composición del contexto competitivo. En la figura 17.3 se aprecia el mapa mental de fuerzas que la alta dirección de una empresa tiene que considerar al desarrollar sus estrategias.

### 17.3.1.3.4 Sistema de información del entorno competitivo

Se conoce como **sistema de información del entorno competitivo** a la acción continua de sistematizar la información generada en el medio en que compete la empresa. Como ya se mencionó anteriormente, se debe monitorear en forma permanente el mercado y sus fuerzas,

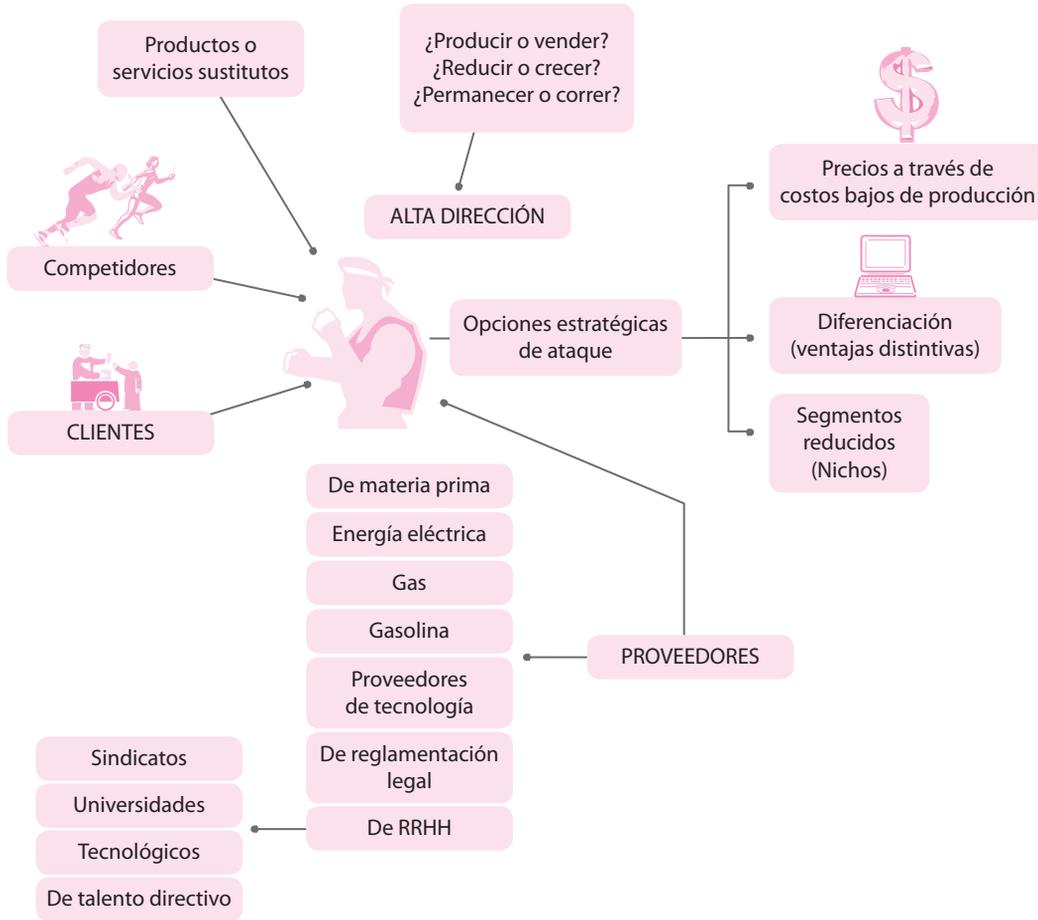


Figura 17.3 Mapping estratégico.

mediante la recopilación de todos los datos publicados por diversos medios que interactúen con la empresa, como periódicos, boletines técnicos, revistas especializadas, páginas de Internet relacionadas (competidores, proveedores), informes de las cámaras del ramo, ferias, convenciones, exposiciones, etc. En la actualidad, esta información es abrumadora y rebasa la capacidad de muchas empresas y de sus directivos para asimilarla; por ello se requiere tener un sistema de información sencillo que depure y obtenga sólo los datos relevantes, los organice, los almacene y los canalice oportunamente a las áreas, de tal forma que los responsables reciban una síntesis informativa permanente. Si existe un área de PE, ésta puede ser la responsable de generar el sistema y de informar a la empresa y a la Dirección General de cualquier situación urgente. En las pequeñas empresas, el asistente de la Dirección General o incluso la recepcionista recopila información de diarios, revistas, etc., y hace una pequeña síntesis informativa; el análisis competitivo y sus efectos es tarea de sus directivos o dueños.

Un sistema de información de competitividad cubre los siguientes pasos:

1. Identificar necesidades de información de la empresa sobre sus competidores y del entorno en que actúa.
2. Generar una lista de fuentes de información.
3. Establecer un conjunto de guías para depurar y seleccionar lo importante de lo trivial.
4. Establecer un procedimiento de captura, clasificación y almacenaje de la información.
5. Establecer criterios de síntesis y de difusión de la información en las áreas que afecte. Por medio de la computadora, establecer códigos de autorización de acceso y un sistema de alarma en caso necesario.
6. Designar y capacitar a la persona o área responsable.

#### 17.3.1.3.5 Fuentes internas de información de análisis competitivo

Los **vendedores** de la empresa son poseedores de información clave, ya que al visitar a sus clientes, ellos les comentan nuevos productos y nuevas estrategias de los competidores, con el fin de presionarlos para mejorar las ofertas. Es así que en ocasiones éstos tienen acceso a cotizaciones de la competencia, y a los nuevos sistemas de venta y de crédito que ésta maneja; de ahí que sea conveniente solicitarles que de manera periódica comuniquen por escrito esta información.

Por otro lado, los **proveedores** conocen a sus principales clientes en lo relativo a volúmenes de compra, tecnología, planes de expansión, etc., por lo que también es recomendable solicitarles información en cuanto a dónde están vendiendo, a qué empresas, qué volumen, etc. Obviamente, no siempre les es posible dar la información por razones de ética o por cláusulas de confidencialidad que firman con sus clientes.

Algunas empresas contratan indebidamente empleados de la competencia, fundamentalmente para obtener información de ellos. Otras han llegado al extremo de comprar la basura y la papelería del competidor, por lo cual se han establecido políticas de destrucción de documentos.

#### 17.3.1.4 Intorno

El ambiente interno o intorno de eficacia organizacional se mide a partir de factores internos, como sus objetivos en materia financiera, mercadológica y de producción, entre otros. También se miden la estructura, los procesos y su capacidad instalada, en proporción a sus resultados al compararse con otras organizaciones. Por ejemplo, la empresa en ocasiones tiene un desempeño adecuado con respecto a sus inversiones, pero sus inversiones son menores a lo que requiere el mercado y la aceptación de sus productos; en este caso, se estaría frente a una **oportunidad** que puede irse si no se actúa rápidamente o si se carece de recursos financieros.

Por lo regular, cada organización tiene **fortalezas** frente a sus competidores. Por ejemplo, tener una cartera de clientes con relaciones sólidas es parte de los activos intangibles generadores de negocios; estar cerca del mercado permite tener costos menores de distribución, y una estructura bien elaborada de una empresa es una fortaleza, de lo contrario es una **debilidad**. Tener puestos que no contribuyen a la generación del valor puede conducir a la salida de la empresa del mercado. La productividad como nivel de aprovechamiento de los recursos de la empresa y como

relación insumo-producto es otro elemento que se determina en el análisis del intorno y, por lo tanto, está en condición de ser una fuerza o una debilidad.

En materia de satisfacción del cliente externo, las empresas utilizan sistemas de auditoría de servicio para medir continuamente la satisfacción, el cumplimiento de sus políticas de servicio, etc., lo cual les permite monitorizar de manera constante el desempeño y detectar **debilidades**. Estas mediciones forman parte del sistema de medición del análisis competitivo que se mencionó anteriormente.

El intorno y su capacidad de respuesta hacen que la empresa esté fuerte o débil ante ciertas situaciones (productos, servicios, inversiones, factor humano, etc.). En el próximo punto se analiza el desarrollo de estrategias y las herramientas, así como el análisis FODA, que combina el ambiente competitivo y la capacidad interna de la empresa.

#### 17.3.1.4.1 Análisis FODA

Ya se ha visto la importancia de conocer el entorno e intorno de la empresa, de desarrollar **escenarios estratégicos** enfocados a diversas posibilidades de crecimiento o reducción, y los tipos o clasificación de estrategias, junto con sus características. Ahora, antes de desarrollar y definir la estrategia mediante un plan rector, es necesario analizar la matriz FODA, así como la combinación de las **fuerzas (F)**, **oportunidades (O)**, **debilidades (D)** y **amenazas (A)**. A continuación se da una breve definición de cada uno de estos elementos, agrupados en dos factores:

##### **Factores internos:**

- Las **fuerzas** son elementos internos de la empresa que la hacen ser superior, es decir, le dan un poder. Son **impulsores** que se requiere aprovechar en futuras estrategias.
- Las **debilidades** son los problemas internos de eficiencia y efectividad y, por lo tanto, inhibidores del desarrollo de la organización bajo cierta estrategia. Es necesario atacar a los inhibidores por medio de programas concretos.

##### **Factores externos:**

- Las **oportunidades** son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), los cuales son básicamente externos, y permiten avanzar hacia la visión estratégica.
- Las **amenazas** son factores que están en posibilidad de afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la empresa o institución, como una crisis económica y/o política.

**Matriz FODA.** Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales (véase la figura 8.2):

- **Táctica maxi-maxi.** Corresponde a la conjugación de fuerzas y oportunidades, por lo que es conveniente establecer un conjunto de acciones, programas y políticas para aprovechar al máximo esta situación completamente favorable. Cada área funcional establecerá sus tácticas concretas de actuación.
- **Táctica mini-mini.** Al analizar la matriz en la parte donde coinciden las debilidades con las amenazas, se deben anotar en el cuadro correspondiente todas las situaciones en donde la empresa es débil y su relación con amenazas factibles de mediano plazo; a partir de ello se

crea un conjunto de tácticas para contrarrestar los posibles efectos. Los planes contingentes también surgen con la combinación de estos elementos.

- **Tácticas maxi-mini.** Resulta de menor importancia, pero no por eso se dejan de analizar las relaciones de oportunidades con amenazas y de fuerzas con debilidades. Con esto se obtienen algunas tácticas menores adicionales.

## 17.4 Clasificación de las estrategias genéricas

Según Porter, las estrategias más comunes para definir de manera específica el rumbo que tomará la empresa en los próximos años, o bien, la forma en que se debe actuar con un producto o servicio nuevo son tres (figura 17.4):

- Diferenciación.
- Liderazgo en costos bajos.
- Alta segmentación o concentración.

### 17.4.1 Diferenciación

Las estrategias basadas en **diferenciación** consisten en hacer que el producto o servicio sea diferente al de la competencia; esto es, exclusivo. Para ello, el producto debe tener una presentación atractiva, con un servicio de soporte posventa excelente, garantías y atención personalizada, o bien, alta durabilidad y valores agregados que el cliente valore. Esta estrategia es compleja; sin embargo, según los expertos es la más efectiva a mediano y largo plazos. Cada producto y servicio debe tener su propia “personalidad”, es decir, su signo distintivo. Requiere de mucha creatividad en el producto, en el servicio y en la imagen publicitaria. Asimismo, la empresa debe

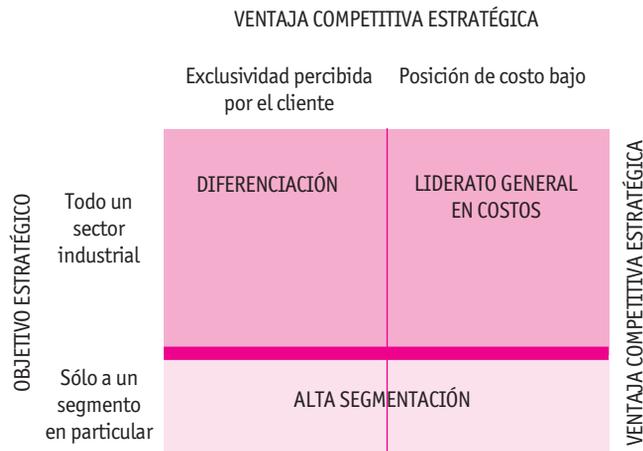


Figura 17.4 Las tres estrategias competitivas, según Porter.

tener recursos humanos con alta habilidad en comercialización y canalizar recursos para la investigación de mercados. Las empresas de alta tecnología, como las de telefonía celular e informática, que deseen desarrollar estrategias con base en diferenciación, necesitan departamentos de ID (investigación y desarrollo). Las empresas con prestigio tienen mayor facilidad para actuar con esa estrategia. La diferenciación permite vender más caro que la competencia, pero no por eso se deben descuidar los costos.

### 17.4.2 Liderazgo en costos bajos

Las estrategias basadas en costos bajos consisten en ganar mercado a partir de precios bajos, sin descuidar la calidad adecuada del producto. Según Porter, las empresas que tienen mucho capital están en la posibilidad de producir grandes volúmenes para disminuir sus costos fijos y obtener precios bajos de los proveedores por compras de mayores volúmenes; esto les da la posibilidad de ganarles el mercado a competidores con menor capacidad económica. Las empresas que desarrollan esta estrategia y operan en la industria de la transformación requieren procesos de alta calidad para evitar desperdicios y reprocesos, además de una alta capacitación de la mano de obra y de un control rígido de los costos y presupuestos.

La estrategia de costos bajos también corre el riesgo de propiciar una guerra de precios, muy peligrosa para todos los competidores e incluso para el factor humano que trabaja en esas empresas, ya que las puede llevar a la quiebra. Otra forma de llevar a cabo esta estrategia es la que emplearon muchos países de Asia, que iniciaron la penetración al mercado mediante la imitación, es decir, la realización de “copias” burdas de los productos, con precios y calidad bajos, para posteriormente, una vez dominado el mercado, generar productos diferenciados en calidad, servicio, presentación, precio, etcétera.

### 17.4.3 Alta segmentación o concentración

Diversas empresas deciden actuar sólo en espacios muy reducidos donde tienen un grupo cautivo de consumidores por la cercanía y las relaciones, lo que en ocasiones les dificulta a otras empresas actuar en esos espacios. La concentración permite reducir costos. Muchos comercios se localizan en lugares donde no hay competencia o establecen horarios de atención que les resultan costosos a otros competidores.

La estrategia de concentración ha utilizado la **reingeniería** de procesos de negocios para reducir operaciones innecesarias, o bien, trasladar procesos a proveedores por **outsourcing**.

Esta estrategia ha llevado a la valoración del capital intelectual de la empresa (su nombre comercial, marcas, patentes y su capital relacional y de distribución); con base en ello, algunas empresas venden **franquicias**, lo cual es un sistema en el que la empresa (franquiciante) registra sus procesos productivos y autoriza que otros (franquiciatarios) utilicen su nombre comercial siempre y cuando sigan dichos procesos al pie de la letra y le den regalías; la publicidad e imagen siguen siendo responsabilidad del franquiciante. El atractivo de estos negocios es participar de un concepto de negocio compartido.

## 17.5 Estrategias combinadas

Las estrategias genéricas no son excluyentes entre sí, sino que es factible combinarlas, sobre todo cuando se tienen líneas de productos, servicios o negocios diferentes. También es conveniente que al analizar las diferentes estrategias genéricas se tome en cuenta la elasticidad de la demanda, es decir, si el precio es determinante en la elección del consumidor. Hay productos y servicios en donde la oferta y la demanda fijan el precio. Es conveniente estudiar el comportamiento del mercado a partir de la teoría de la economía de la empresa.<sup>5</sup>

### 17.5.1 Portafolio de estrategias

Muchas empresas actúan con las tres estrategias en sus diferentes líneas de negocios o servicios. Tienen productos con liderazgo en costos y, por ende, precios bajos al consumidor. También tienen marcas para **diferenciar** y atender diferentes **segmentos** de precios altos y, al mismo tiempo, marcas más populares. Asimismo, utilizan una mezcla que les sirve para defenderse del competidor; dicha mezcla incluye: productos o servicios con poco margen de utilidad que se denominan **productos perro**, porque a los competidores no les es atractivo producirlos y estos productos protegen a los otros; productos o servicios de alta liquidez que, aunque ganan poco,

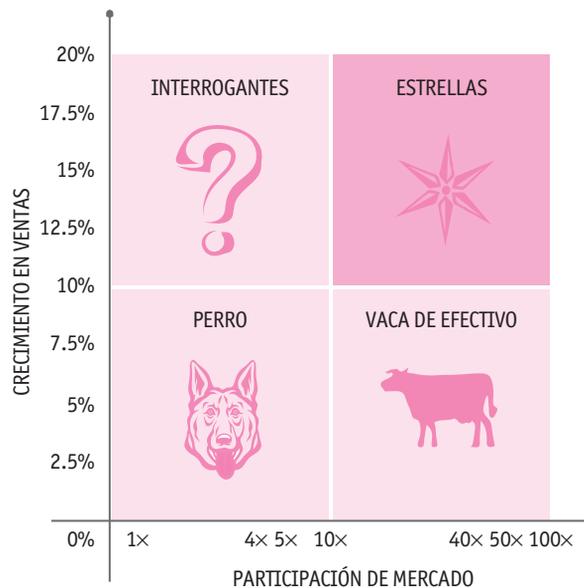


Figura 17.5 Matriz de crecimiento/participación del grupo consultor de Boston.

<sup>5</sup> Méndez Morales, José Silvestre. *La economía en la empresa*. México, McGraw-Hill, 2007.

es continuo el flujo de efectivo por las ventas, por lo que se les llama **vacas lecheras**; productos **estrella** con alta participación en el mercado, de alto crecimiento y que son o están en posibilidad de ser la principal fuente de las utilidades (estos productos tienen una vida útil o ciclo, ya que, en la medida en que se tiene éxito, surge la competencia), y nuevos productos con los que las empresas sondean el mercado, llamados **productos incógnita**, los cuales muchas veces necesitan dinero para posicionarlos. A esta combinación de productos y servicios se le llama **matriz Boston** (figura 17.5).

## 17.5.2 Alianzas estratégicas o *joint ventures*

Durante las épocas de crisis económica, algunos sectores se vieron obligados a buscar nuevas estrategias, entre ellas, hacer alianzas con empresas de otros ramos que estuvieran relacionados con sus actividades. Por ejemplo, alguna cadena de panadería con salchichonería se alió con un fuerte distribuidor y comercializador de vinos; ambos ofrecían al público sus productos: pan, salchichonería y vino. Aparentemente, el negocio es un solo establecimiento, sin embargo, son dos negocios con la misma imagen. Otras cadenas tienen “tiendas en sus tiendas”, algunas son de sus proveedores y otras son unidades de negocios de la misma empresa.

*Joint venture* significa aventura común. Algunos sectores llegaron a hacer alianzas estratégicas con sus propios competidores. Un caso muy conocido es el de las líneas de aviación, que se agruparon por medio de alianzas para compartir gastos de venta de boletos, mostradores en aeropuertos y, en algunos vuelos, el avión, sobre todo en la temporada baja.

Son muchas las combinaciones, en algunos casos, infinitas, ya que entran en juego muchos elementos, tales como: tamaño del mercado, variedad de productos, tecnología, entorno, tamaño de los competidores, competitividad de la empresa, etcétera.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Administrativamente, la conceptualización es el elemento teórico-esencial que define a la empresa o institución en términos de lo que es, para qué existe, qué proporciona a sus usuarios o clientes para tener éxito y qué la impulsa hacia su efectividad.

La conceptualización es producto de la concentración en los puntos finos del negocio.

La organización debe evaluarse periódicamente *con respecto a su autoconceptualización*.

En la competencia entre instituciones y empresas para ganar la preferencia de los usuarios y clientes de un mer-

cado, éstas requieren investigar el entorno donde operan.

La misión de la empresa es el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos.

Con la conceptualización de la empresa, basada en la misión, se facilita la visión de lo que la empresa desea ser.

Se ha definido a la visión como el conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, a partir de la dirección que lleva, la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar.

La estrategia se define como concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las con-

diciones externas del mercado presentes y/o pronosticadas de los próximos años, para fundamentar las decisiones clave de la empresa, así como los cambios estructurales o de procesos tácticos y de operaciones.

No es posible reducir la estrategia *sólo* a una fórmula o programa detallado, porque el cambio del entorno es tan acelerado que cualquier planteamiento rígido restringiría las opciones de acción y afectaría la pronta y oportuna toma de decisiones.

Generar el concepto rector de negocio permite a la alta dirección observar el entorno en sus tres niveles (competitivo, sectorial y macroentorno global) y obtener de ellos la información que es de alto valor para la empresa.

Una vez desarrollado el concepto es necesario observar a la organización en su intorno y entorno.

Elementos de análisis competitivo:

- Macroentorno global. Se realiza el análisis de las megatendencias de los fenómenos económicos que afectan a las economías mundiales.
- Entorno sectorial (industria, comercio, servicios, agricultura, etc.). Análisis que se realiza mediante la lectura de periódicos técnicos, revistas, boletines, páginas y portales de Internet, así como por medio de la asistencia a ferias internacionales de un ramo del comercio, industria o servicios.

- Entorno competitivo. Es el análisis y evaluación de los competidores directos con los que la empresa-organización lucha por un segmento de mercado.
- Entorno. El ambiente interno o intorno de eficacia organizacional se mide a partir de factores internos, como sus objetivos en materia financiera, mercadológica y de producción, entre otros.

La matriz FODA muestra la combinación de las fuerzas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

Las estrategias genéricas se clasifican en:

- a) Diferenciación.
- b) Liderazgo en costos bajos.
- c) Alta segmentación o concentración.

Las estrategias genéricas no son excluyentes entre sí, sino que es factible combinarlas, sobre todo cuando se tienen líneas de productos, servicios o negocios diferentes.

Muchas empresas utilizan una mezcla de estrategias y/o productos para defenderse del competidor; así, cuentan con un portafolio de estrategias que incluye productos denominados: perro, vacas lecheras, estrella e incógnita; a esta combinación de productos y servicios se le llama matriz Boston.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define administrativamente la conceptualización.
2. Explica por qué debe evaluarse la organización por medio de su autoconceptualización.
3. Menciona por qué las empresas deben analizar su entorno.
4. Comenta por qué es importante establecer la misión de la empresa.
5. Señala en qué consiste la misión de las empresas o instituciones.
6. Define lo que es la visión de la empresa o institución.
7. Define estrategia.
8. Explica los entornos que debe analizar la alta dirección para generar el concepto rector de negocio.
9. Enumera los elementos de análisis competitivo.
10. Explica qué es la matriz FODA y menciona por lo menos dos combinaciones que se desprenden de ella.

11. Enumera la clasificación de las estrategias genéricas.
12. Explica en qué consiste la matriz Boston.

## Bibliografía

**BOWMAN, Cliff.** *La esencia de la administración estratégica.* México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

**BYRNE John y Jack Welch.** *Hablando claro.* Barcelona, España, Ediciones B, 2001.

**GOODSTEIN, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer, J. William.** *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.* Colombia, McGraw-Hill, 1998.

**GUZMÁN Valdivia, Isaac.** *La ciencia de la administración.* México, Limusa, 1974.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio.** *Introducción a la administración.* México, McGraw-Hill, 1994.

**IMAI Masaaki, Kaizen.** *La clave de la ventaja competitiva japonesa.* México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1999.

**KAPLAN, Robert S. y David P. Norton.** *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997.

**OUCHI, William.** *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.* Barcelona, España, Ediciones Orbis, S.A., 1995.

**PORTER, Michael.** *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1982.

**RAMPERSAD, Hubert K., Dr.** *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.* España, McGraw-Hill, 2004.

**SISK, Henry y Mario Sverdlík.** *Administración y gerencia de empresas.* Estados Unidos, South Western Publishing Co., 1979.

**STONER, James; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel, Jr.** *Administration.* México, Prentice Hall, 1996.

**THOMPSON, Arthur A., Jr. y A.J. Strickland III.** *Administración estratégica.* México, McGraw-Hill, 2001.

**TREGOE, B.B. y J.W. Zimmerman.** *Estrategia de la alta gerencia. Su naturaleza y aplicación.* México, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1983.

**TICHY, Noel M. y Sherman Stratford.** *Controle el destino de su empresa.* Argentina, Javier Vergara Editor, 1994.

**TREGO, B.B. y J.W. Zimmerman.** *Estrategia de la alta gerencia. Su naturaleza y aplicación.* México, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1983.





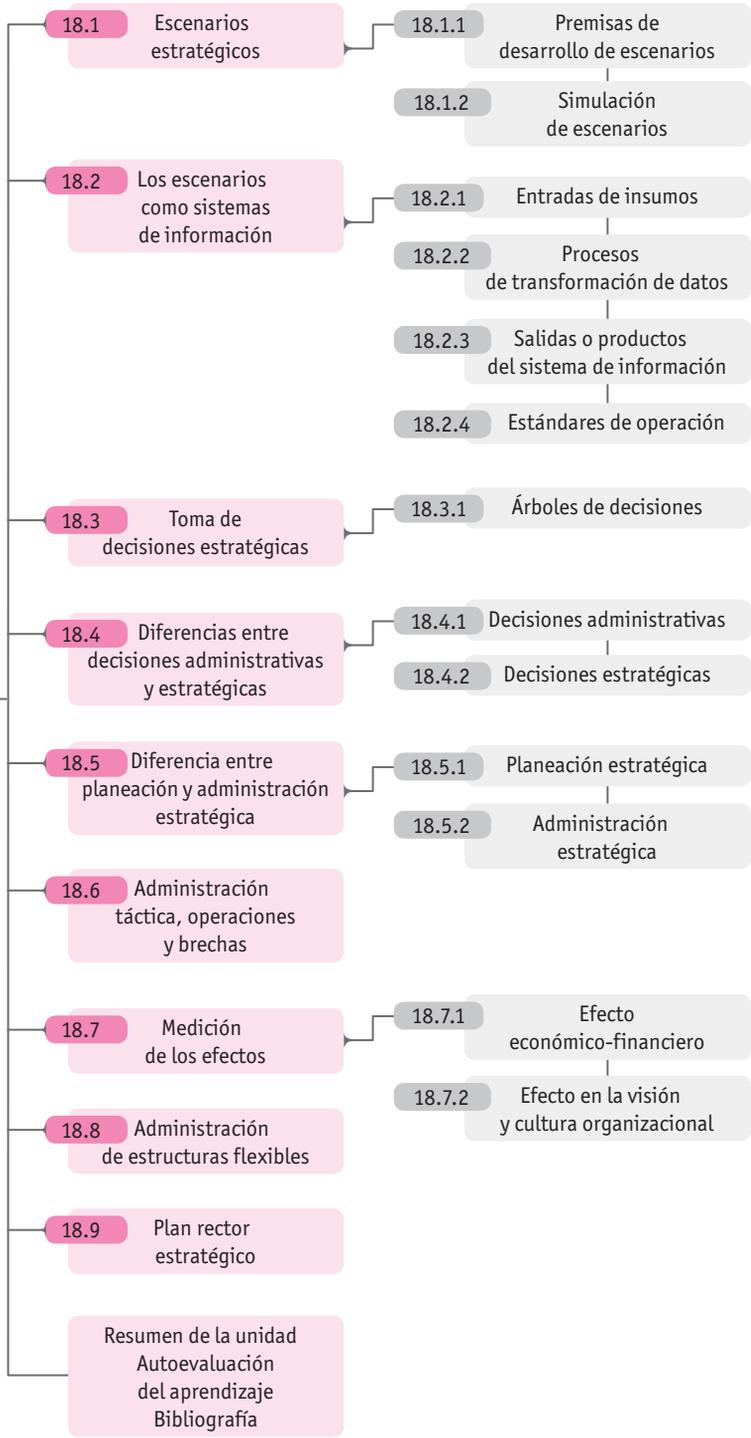
## Escenarios, sistemas de información y toma de decisiones estratégicas

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender la importancia de elaborar escenarios estratégicos para la toma de decisiones.
- Analizar la toma de decisiones como habilidades de la alta dirección.
- Comprender la estructura de un problema.
- Comprender los términos premisa, estrategia, *score cards* y táctica.
- Reconocer la importancia de los simuladores y los árboles de decisión como herramientas para la toma de decisiones.
- Comprender la relevancia de la medición de impactos de la nueva estrategia.
- Comprender la diferencia entre las decisiones administrativas y las estratégicas.
- Comprender en qué consiste la planeación estratégica.
- Reconocer la importancia de la creación de estructuras organizacionales flexibles.
- Comprender en qué consiste el plan rector estratégico.

**Escenarios, sistemas de información y toma de decisiones estratégicas**



## 18.1 Escenarios estratégicos

Una vez realizados los análisis tanto del entorno como del intorno organizacional, la alta dirección (AD) debe generar diversos escenarios de las opciones estratégicas de negocios viables, con información sólida y consistente para sustentar la toma de decisiones y con ello generar el plan rector estratégico.

Cuando los altos directivos conocen el comportamiento de los entornos y de sus elementos, con sus múltiples variables, son altamente sensibles a lo que pasa día a día y, por lo tanto, se vuelven perspicaces en la percepción de oportunidades y riesgos de negocios, lo que desarrolla también su creatividad para resolver problemas complejos.

Por lo regular, un estratega no se preocupa por los procesos administrativos mecánicos, porque de este aspecto se encargan las áreas funcionales; los estrategas más bien se suelen preocupar por traducir su conceptualización del negocio a una estrategia, así como de difundir los elementos clave que impulsarán el negocio en los próximos años.

Algunos pequeños y medianos empresarios parten de la premisa de que todas las decisiones importantes les corresponden y por lo tanto consideran innecesario generar un documento rector estratégico, sin darse cuenta que ese enfoque era funcional en el pasado, cuando su empresa era pequeña. Las condiciones actuales exigen que los empresarios, sus directivos y sus asesores fundamenten las estrategias que orientarán el desarrollo de la empresa, previa evaluación, con base en una proyección financiera de las opciones por medio de escenarios, y su documentación en un plan rector.

Para entender bien la técnica de los escenarios es necesario comprender el concepto. Un **escenario estratégico** se define como:



### Escenario estratégico

Imágenes viables y relevantes, generadas por la AD, de varias situaciones que la empresa tiene probabilidad de enfrentar; permiten hacer combinaciones de lo que, bajo ciertos supuestos o hipótesis, puede o no suceder en términos financieros, de mercado, de producción, etc.; todo esto para facilitar y sustentar la toma de decisiones.

Ged Davis dice: “los **escenarios** no son predicciones exactas sino cálculos y relatos alternativos, retadores, creíbles y relevantes que permiten explorar diversas hipótesis, utilizando la pregunta: **¿qué pasaría si...?**”.

Las predicciones están basadas en los datos históricos de la empresa y, por lo tanto, son proyecciones o extensiones del pasado al futuro. Los escenarios también utilizan proyecciones, pero van más allá porque incluyen el desarrollo de una estrategia nueva no experimentada por la empresa. El pensamiento creativo e imaginativo que toma en cuenta la experiencia y que es desarrollado y expresado en forma lógica matemático-financiera permite ver, intuir, calcular

y deducir decisiones con mayor grado de confiabilidad. El riesgo siempre existe, pero el trabajo del estratega es saber correr los riesgos, responsablemente.

Los **escenarios** permiten ensayar y simular la información de las diversas estrategias con datos de inversión, financiamiento, costos de operación y capital de trabajo previamente conocidos o investigados, para calcular con ellos probables ingresos, egresos, flujo de efectivo, utilidades y rendimiento sobre la inversión en condiciones óptimas, regulares y pésimas. Cada escenario proyectado a diversos niveles de operación y con variables de precio de venta, materia prima, sueldos y salarios, etc., genera el **sistema de información** para la facilitar la toma de decisiones.

Cuando la empresa contempla la necesidad de un cambio en la manera de operar una o todas las líneas de negocios, requiere ponderar las opciones antes de tomar la decisión. Por ejemplo, una empresa que tiene que decidir entre dos opciones: *a*) expandir más el mercado de sus productos en otros territorios para generar mayores beneficios de sus inversiones y mejorar con ello su posición competitiva, o bien, *b*) actuar en un espacio menor pero más lucrativo, además de diferenciar sus productos con mejores presentaciones, marcas, imagen, etc., para ser el número uno en un segmento reducido y dominado por otra empresa. Antes de decidir habría que escenificar cada una de estas opciones con la técnica de escenarios y simuladores del comportamiento de la información ante las diferentes circunstancias económicas, tecnológicas, políticas, etc., que puedan presentarse y bajo las premisas financieras, de mercado-producción, con las que requiere operar. Estas escenificaciones se llevan a cabo con la técnica de simulación (también conocida como juego de negocios) para “sensibilizar” los proyectos de inversión.

### 18.1.1 Premisas de desarrollo de escenarios

Las **premisas** son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Las premisas de los escenarios deben señalarse para especificar la circunstancia en la que se desarrolló; por ejemplo, tipo de cambio de la moneda, PIB (producto interno bruto), tasa de interés por préstamos en el mercado financiero, precio del petróleo, inflación y precio medio del producto o servicio que es objeto de estudio. Todos estos datos deben tener la fecha de referencia en que fueron documentados.

Asimismo, las premisas de operación económico-financiera en que se desea escenificar y sensibilizar el proyecto, deben estar previamente determinadas. Las premisas son las razones financieras en términos de un indicador deseado, o el rango de tolerancia de aceptación. En la tabla 18.1 se incluyen las más comunes del área financiera.

### 18.1.2 Simulación de escenarios

Los escenarios permiten ensayar, como lo expresa la pregunta: ¿qué pasaría si...? Por ejemplo, ¿qué pasaría si sube o baja el precio de venta de los productos de la empresa, o bien, si suben las divisas, la tasa de interés, o si la inversión y la planta de producción crecen a X, Z o Y tamaño?

Los escenarios sirven para vislumbrar posibilidades de estrategia, es decir, planes de acción para enfrentar el futuro y fundamentar las decisiones clave de cambios requeridos de estructura

■ Tabla 18.1 Principales premisas de operación económico-financiera

INDICADOR	FÓRMULA	SE EXPRESA EN	INDICADOR DESEADO POR LA EMPRESA PARA EL ESCENARIO
Retorno sobre la inversión (ROI)	Utilidad neta después de impuestos Capital promedio	Porcentaje	12-18%
Tasa interna de retorno (TIR) Momento en el cual el valor presente de los flujos de efectivo es igual al desembolso inicial	$F1 + F2 + F3...Fn = DI = 0$ F = Flujo i = Tasa DI = Desembolso inicial	Tasa	Superior a la tasa de costo de capital o de costo oportu- nidad
Margen bruto de ventas	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	
Liquidez de 1.5 a 2	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	Decimal	
Prueba del ácido o razón corriente disponible	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	Decimal	
Margen de utilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	

y de operaciones. Cada estrategia escenificada debe contemplar, además, situaciones óptimas, medias y pesimistas. Considerar estas últimas ayuda a generar formas de actuar en situaciones de contingencia, lo que en términos coloquiales se conoce como “plan B” para cada estrategia, y considerar la flexibilidad, la reversibilidad y el riesgo que tiene cada opción.

Para expresar los escenarios y sus premisas resulta de utilidad emplear hojas de Excel, donde cada columna representa el valor de una premisa y cada fila los subelementos que la componen, de tal forma que si cambian las premisas se recalculan todos los resultados. Hoy en día se utilizan programas de cómputo denominados simuladores de escenarios de negocios, que se alimentan de la información disponible y requerida para tal fin. Al llenar las hojas de cálculo con las premisas en una computadora, es posible simular y ensayar múltiples opciones hasta encontrar las más viables para los recursos, el mercado y la tecnología de la empresa.

El uso de los simuladores se ha visto favorecido por los sistemas de software de las computadoras. También hay paquetería especializada para simular negocios, pero requiere adecuaciones a las necesidades de la empresa y a los tipos de estrategias que se requieren, debido a que la mayoría fue generada en circunstancias muy diferentes a las de los países subdesarrollados.

En términos generales, los **simuladores** son:



### Simuladores

Herramientas de apoyo que permiten calcular resultados de diversas posibilidades o circunstancias altamente cambiantes, como precios, tipo de cambio, volumen de operaciones, tamaño del mercado, etcétera.

### Simulador en palabras de González Zavaleta

“...se puede decir que los simuladores de negocios son modelos que se construyen al especificar un número de variables relevantes internas y también externas, las cuales deben permitir simular la operación de una empresa en un contexto cambiante y de competencia con otras compañías similares.

Así, en el diseño de los algoritmos del programa se deben considerar todas las interacciones posibles entre las variables seleccionadas, a fin de que el modelo represente tanto las distintas operaciones que desarrolla una empresa, como el efecto de los cambios del ambiente sobre la misma...”<sup>1</sup>

## 18.2 Los escenarios como sistemas de información

Los escenarios se deben analizar bajo un enfoque sistémico, partiendo del concepto de que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados para un fin, compuesto por: **entradas** (insumos), **procesos** (transformación) y **salidas** (productos o servicios). Cada uno de estos elementos requiere cumplir ciertos requisitos, por lo que a continuación se hace referencia a las entradas (como insumos de datos), los procesos (como transformación de los datos a información) y las salidas (como productos) a manera de estrategias definidas que permitan la toma de decisiones.

### 18.2.1 Entradas de insumos

“Si una computadora o sistema recibe basura, procesa basura y produce basura.”

Se utilizan los mecanismos de la empresa para recabar datos útiles sobre: *a*) el entorno competitivo directo de las empresas competidoras, sus estrategias, eficiencias, etc.; *b*) las innovaciones en maquinaria, equipo, sus rendimientos de producción (en ocasiones, ideales, no reales), sus costos y montos de inversiones para diversos niveles de producción, etc., y *c*) datos provenientes del entorno económico, como pronósticos de inflación, tipo de cambio, creci-

<sup>1</sup> González Zavaleta, Edmundo. “El uso de los simuladores de negocios en el proceso de aprendizaje”. Publicación electrónica de la División de Administración y Ciencias Sociales de la Rectoría, ITESM Zona Sur, septiembre-octubre 1999, año 1. [http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n2/inv\\_simul2.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n2/inv_simul2.html)

miento del mercado, etc. Este conjunto de datos debe seleccionarse cuidadosamente, ya que los insumos del sistema se transforman en información sistematizada para la toma de decisiones, y si los datos son incorrectos, los cálculos estarán mal.

### 18.2.2 Proceso de transformación de datos

Ya en unidades anteriores se señaló la diferencia entre datos e información. Los **datos** se convertirán en información útil cuando estén relacionados entre ellos para un fin determinado. El procesamiento de datos requiere de un proceso especialmente diseñado, que en términos informáticos se denomina programa; éste transforma los datos conforme a algoritmos que se diseñan de manera específica para calcular cierto aspecto por medio de fórmulas; a su vez, se pueden conjuntar varios resultados para encontrar nuevas respuestas. En el caso de la simulación de escenarios estratégicos en materia financiera es necesario dotar al programa de las fórmulas e indicadores deseados, así como de los datos de volumen de producción y costos de operación, ventas probables en el mercado, etcétera.

### 18.2.3 Salidas o productos del sistema de información

La transformación de los datos por medio de los programas de procesamiento debe generar escenarios por la combinación de diferentes variables y permitir recalcular resultados en cuanto se modifique una variable. El análisis de los escenarios debe producir (salida) lo siguiente:

- a) Diversas opciones viables de estrategia.
- b) Un sistema confiable de información para la toma de decisiones.
- c) La determinación de los estándares de operación de la estrategia elegida.

### 18.2.4 Estándares de operación

Una estrategia competitiva está correctamente elaborada cuando contiene **estándares de operación**; esto es, un nivel de actuación correcta de la empresa en cada una de las fases de los procesos productivos (entre los que se incluyen los de mercado y los de negocios). Por ejemplo, el estándar de producción de la planta por día, hora o turno, así como en relación al nivel de calidad aceptada, la satisfacción del cliente, el estándar de ventas (el cual se mide por unidad comercial, producto o vendedor), los estándares de resultados financieros en términos de ROI (retorno sobre la inversión), TIR (tasa interna de retorno) y flujos de efectivo, además de las razones financieras con que se sensibilizó el proyecto de inversión y se eligió la estrategia de operación.

Los **score cards** o **cuadros de mando (dirección)** son una técnica informática continua (al día) de resultados de operación por medio de indicadores de desempeño de las diferentes áreas que intervienen en la dirección y administración de una unidad de negocios, tales como resultados de comercialización y satisfacción del cliente relacionados con indicadores de producción y satisfacción del factor humano (personal de la empresa), y el efecto de éstos sobre los resultados financieros del negocio.

Los **indicadores de desempeño** son los estándares deseados y puntos de referencia para medir la efectividad de la operación de la estrategia. Es conveniente calcular los estándares de desempeño con base en la **técnica de costos ABC (Costing By Activities)**. El diagrama de la figura 18.1 muestra a los indicadores o estándares de desempeño en una forma similar a la Rosa de los Vientos o brújula orientadora de la dirección; esta figura señala los indicadores en una escala del 0 al 10; el cero corresponde al eje central y el 10 al máximo).

### 18.3 Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones (TD) es función y habilidad central del estratega. Como ya se mencionó en la segunda unidad, la toma de **decisiones** es:



“La elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica y los beneficios esperados.”

También se dijo que la TD está íntimamente relacionada con el concepto problema. Un **problema** es, en términos administrativos:

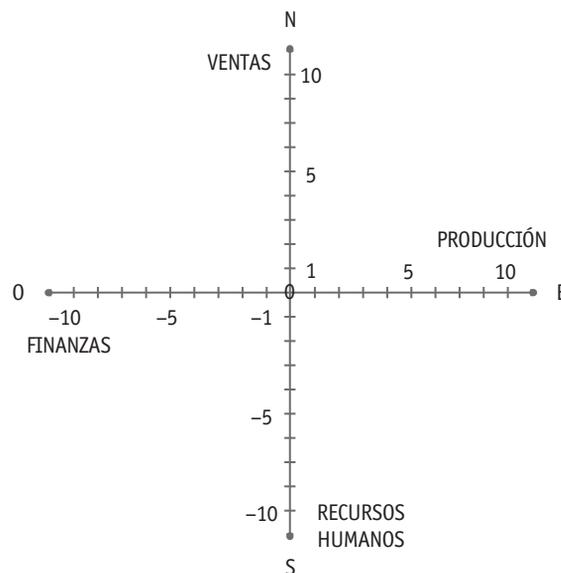


Figura 18.1 Cuadro de mando integral (score card).



“Una desviación a la normalidad. Es el grado de separación entre el debiera ser y el es o situación actual.”

Una frase popular dice que “una vez definido el problema está resuelto más de 90%”; sin embargo, definir el problema no es tan sencillo, ya que **una o varias premisas falsas llevan a generar resultados falsos**, por lo que los directivos de alto nivel en la empresa deben ser inquisidores, en el sentido de observar con mucho cuidado los fundamentos de cada uno de los escenarios y las premisas con que se fundamentaron.

### 18.3.1 Árboles de decisiones

Los **árboles de decisiones** son una herramienta fundamental para reconocer y evaluar la mejor opción.

La evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante. El método de árboles de decisiones facilita el hecho de tomarlas, ya que cada opción viable de estrategia se compara con las otras, con base en sus ventajas y desventajas, las inversiones que implican, la posibilidad de contar y/o conseguir los recursos y sus costos financieros, y otros efectos que conlleva cada una de las opciones.

No es fácil ponderar cada alternativa conforme a sus ventajas y desventajas, pues todo depende de la información disponible. En la figura 18.2 se muestra un ejemplo.

Eckles, Carmichael y Sharchet recomiendan que todo ejecutivo se formule las siguientes preguntas para evaluar alternativas:

- ¿Cómo contribuye esta alternativa o estrategia al cumplimiento de los objetivos y misión de la empresa?
- ¿En qué forma afecta la alternativa o estrategia otras operaciones?
- ¿Cuán reversible es esta opción?
- ¿Qué resistencia al cambio puede tener?
- ¿Se cuenta con los recursos económicos?
- ¿Cuál es el costo económico?
- ¿Cuál es el costo-beneficio?
- ¿Se requiere cambiar la estructura departamental de las áreas funcionales por la estructura matricial por unidades de negocio?
- ¿Se requiere una estructura flexible para esta nueva estrategia?
- ¿Se cuenta con recursos humanos capacitados?

En muchas ocasiones se requiere formular un modelo matemático de investigación de operaciones para medir y correlacionar todas las alternativas con ayuda de la computadora.

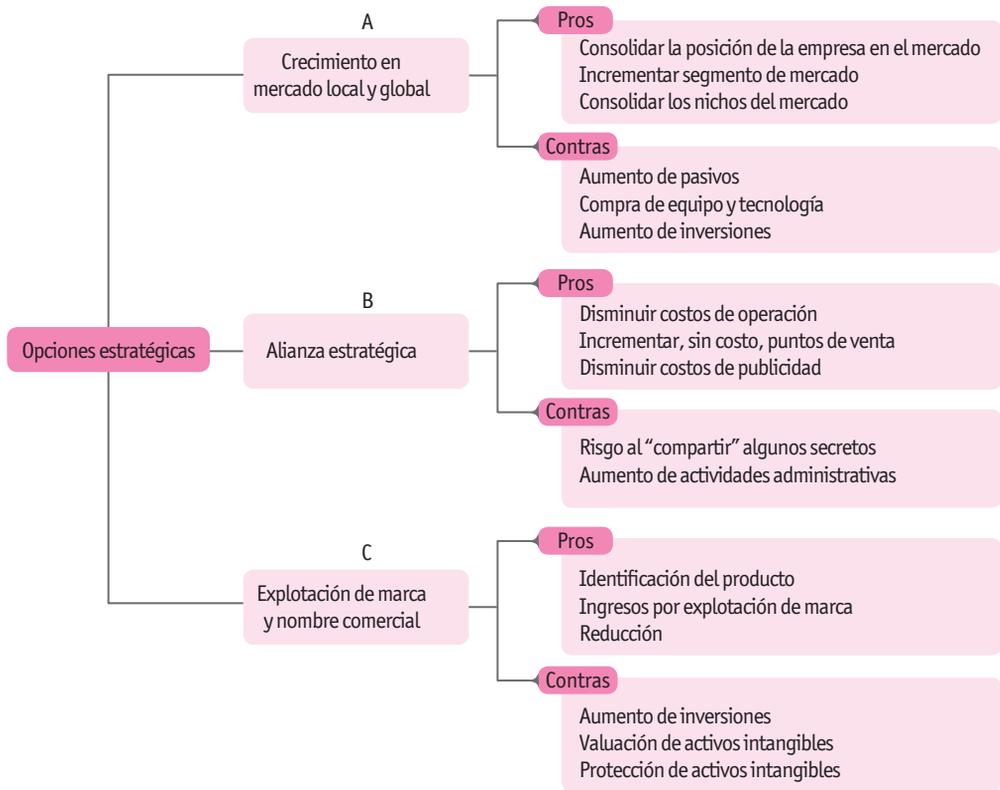


Figura 18.2 Árbol de decisiones.

## 18.4 Diferencias entre decisiones administrativas y estratégicas

### 18.4.1 Decisiones administrativas

Los **problemas de la empresa** se reconocen por los sistemas de control de su administración, los cuales permiten comparar lo establecido en los planes, normas, objetivos, programas, procesos, etc., de la organización, es decir, lo que debería ser (punto de **referencia**), contra lo que en realidad sucede (**situación presente**). Gracias a los controles, los directores de áreas toman decisiones fundamentalmente correctivas para poner en orden los procesos productivos y sus resultados conforme a lo planeado.

### 18.4.2 Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son más complejas porque el marco de referencia es relativamente indefinido; se tiene sólo uno o varios escenarios estratégicos con la información que los funda-

menta. Los escenarios son simplemente “especulaciones” con cálculos sólidos, por lo tanto, no se tienen las referencias precisas de lo que sucederá. En todo caso, el marco de referencia del estratega es su conceptualización del negocio y la **misión económica** de la organización, con base en qué es y por qué le compran los clientes o usuarios; de ahí que si la misión está mal conceptualizada, las decisiones serán incorrectas, aunque los escenarios estratégicos estén bien planteados. Otro elemento que apoya las decisiones del estratega es el análisis de la posición competitiva de la empresa y su eficacia.

Decidir significa cortar con el pasado, por lo que cuando se decide por una nueva estrategia, se debe estar plenamente consciente de todas las implicaciones que esto conlleva. Las decisiones de los directivos de las empresas en esta materia son las más difíciles y complejas, pues, una vez tomadas y difundidas, es difícil retornar sin perder credibilidad y recursos.

## 18.5 Diferencia entre planeación y administración estratégica

Hay cierta confusión entre los términos planeación estratégica y administración estratégica; sin embargo, el campo de acción de cada una de ellas es totalmente diferente; a continuación se señalan las diferencias.

### 18.5.1 Planeación estratégica

La **planeación estratégica (PE)** se refiere al planteamiento estratégico de un negocio en tres aspectos: 1) **conceptualización**, 2) **competitividad** y 3) **creación de la estrategia conforme a las circunstancias presentes o futuras**.

La planeación estratégica es un proceso previo a la toma de decisiones; corresponde a lo que algunos autores clásicos llamaron **previsión** en el proceso administrativo, pues es la etapa de investigación de las circunstancias en las que se desenvolverá la empresa, tomando en cuenta los recursos con que cuenta. Cabe hacer notar que la PE es una técnica que utiliza la empresa en el campo de la economía, por lo que no es exactamente la fase de previsión del proceso administrativo; es mucho más compleja y metódica.

La **planeación estratégica**, según Goodstain es:



“El proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro.”

Prever el futuro de las empresas no es sólo proyectar un planteamiento del pasado, con base en los mismos fundamentos con los que se diseñó y ha operado la empresa. **Prever** es ver con anticipación lo que se supone que va a suceder en materia tecnológica, económica, política y social, e implica calcular los efectos sobre la organización, sus productos, servicios y consumos.

A partir de un conocimiento —sustentado con bases sólidas— de lo que podría suceder, la alta dirección de las empresas requiere anticiparse y prepararse con la generación de las estrategias que más convengan; éstas necesitan estructurarse con sistemas de información que permitan calcular y diseñar tácticas para el cambio y con los sistemas de operación necesarios.

Ackoff acuñó la frase: “la tarea de los estrategas es hacer que el futuro de la empresa se comporte como fue previsto”.

No se trata de que los altos directivos consulten una bola de cristal o un oráculo, sino de hacer un ejercicio técnico sólido, conforme a metodologías realizadas para tal efecto. De cualquier forma, las decisiones del directivo siempre estarán afectadas por sus valores y percepciones individuales. Un directivo conservador tiende a retardar las decisiones o a no tomarlas, mientras que aquellos con orientación para llevar a la empresa a la vanguardia saben tomar decisiones a pesar de algunos riesgos; es por ello que ciertos autores consideran que la planeación estratégica es más un arte que una técnica.

### 18.5.2 Administración estratégica

La **administración estratégica** inicia a partir de la toma de decisiones estratégicas; por lo tanto, implica acoplar el proceso administrativo vigente a la estrategia de operación que se tiene considerada para enfrentarse al futuro. De alguna manera, la toma de decisiones es la frontera.

Con cualquier nueva estrategia se debe generar un plan de alineación del proceso administrativo y un plan de integración o reintegración del factor humano a la nueva visión de negocios; a este proceso se le ha denominado **isóptica administrativa estratégica**, y contempla con anticipación las brechas entre la puesta en acción de la nueva estrategia y la situación presente.

Por último, la diferencia entre planeación y administración estratégica radica en que la **administración** de una empresa utiliza el proceso administrativo con el fin de alcanzar la **eficiencia**, y la **planeación estratégica** se encarga de que la organización se desempeñe **eficazmente** en el entorno competitivo. Una empresa **bien administrada** es **eficiente**, y cuando las estrategias están correctamente planeadas, la empresa es **eficaz**. Así, una organización eficiente y eficaz es, por lo tanto, **efectiva**.

## 18.6 Administración táctica, operaciones y brechas

Cada escenario estratégico debe contemplarse también por medio del **grado de diferencia entre la situación presente de la empresa y la situación deseada (brecha)**. Si la diferencia es amplia es preciso contemplar, además de los recursos financieros-tecnológicos, cambios y efectos en materia de cultura y visión del negocio del factor humano al nivel de operaciones, ya que la resistencia al cambio y la capacitación requieren un **plan de transición táctico**. Cada área debe revisar con cuidado los planes vigentes de la administración y compararlos con los que requiere la nueva estrategia, para luego generar los **procesos operativos** necesarios.

Existe una diferencia entre los términos estrategia, táctica y operaciones. La **estrategia** es un plan general de acción conceptual que indica la dirección a seguir y señala los grandes objetivos.

La **táctica** es el plan o planes de **transición** de cada área funcional para reducir y eliminar las brechas con **programas, metas y fechas** concretas de acción de cada área de trabajo. La palabra **táctica** viene de *tacto*, de manera que los cambios deben ir acompañados de tácticas para hacer el cambio lo más *terso* posible.

Leonard Goodstein recomienda seguir cuatro tácticas:<sup>2</sup>

- **Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo.** Esta táctica se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si el hecho de lograr estas metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
- **Reducir el tamaño o alcance del objetivo.** Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables e implican menor riesgo.
- **Reasignar recursos para lograr metas.** Esta táctica es apropiada sólo si es posible lograr las metas mediante una reagrupación de los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.
- **Obtener nuevos recursos.** Se debe considerar esta táctica cuando son necesarios nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

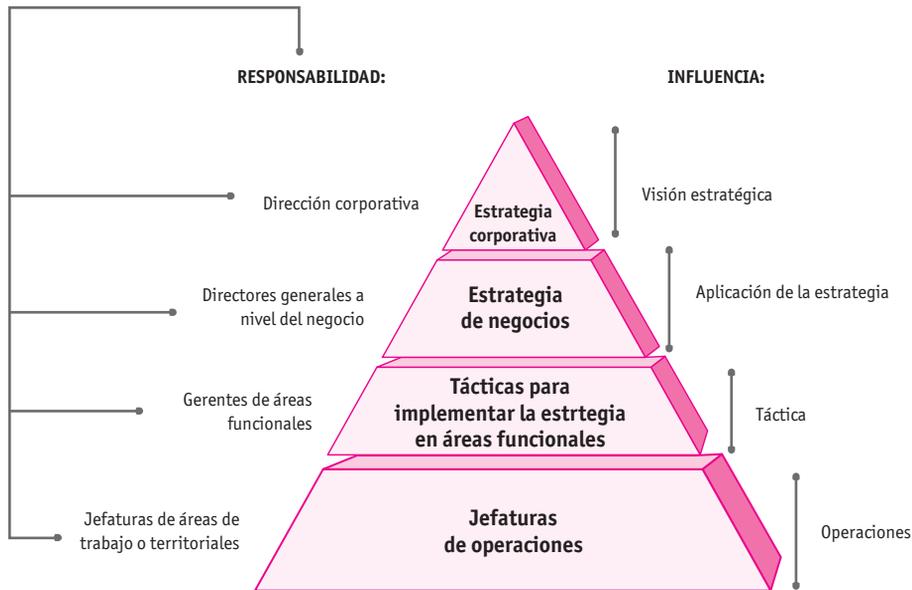
Las **operaciones** se refieren al rediseño de los procesos repetitivos con los estándares de resultados esperados y determinados por la nueva estrategia. En la figura 18.3 se muestra, mediante un esquema jerárquico de la organización, el papel de los niveles gerenciales: estratégico (alta dirección), generador de las tácticas de cambio en cada área (mandos medios) y operativo (jefaturas de áreas de trabajo o territoriales).

## 18.7 Medición de los efectos

Cuando las estrategias requieren de cambios profundos en la empresa para reposicionarla o modificar la manera de comercializar sus productos o servicios, se requiere que antes de tomar decisiones se realice una medición del efecto que tendrá la posible nueva estrategia en las diversas áreas y ámbitos en donde actúa la organización. En el supuesto de que el cambio requiera de una nueva manera de actuar frente al cliente, es casi un hecho que se requerirá crear un nuevo modelo mental en el ámbito cultural, visión, valores, habilidades y competencias laborales del factor humano. Algunas empresas han decidido cortar y/o automatizar sus procesos, o bien, trasladar operaciones a proveedores externos; a esta última forma de trabajar se le conoce como **outsourcing**. Estas empresas tienen que calcular los costos de los finiquitos por sus obligaciones laborales, además de buscar algún plan de transición para migrar los procesos internos de la empresa al proveedor, cuidando de no trasladar el **capital intelectual de la empresa**.

---

<sup>2</sup> Goodstein, Leonard D.; Nolan, Timothy M.; Pfeiffer. *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México, McGraw-Hill, 1998; p. 329.



Basado en la pirámide de la creación de la estrategia, publicado en *Administración estratégica* de Arthur A. Thompson. Jr. y A. J. Strickland III: McGraw-Hill, México, 2001.

■ **Figura 18.3** Creación de la estrategia, tácticas y operaciones. Empresa diversificada.

### 18.7.1 Efecto económico-financiero

Por medio de los escenarios y los sistemas de información se conocen las inversiones y costos que implica el hecho de modificar los procesos productivos, por lo que este efecto debe estar contemplado en el comparativo de las estrategias que se realiza mediante el árbol de decisiones.

### 18.7.2 Efecto en la visión y cultura organizacional

Por lo regular, cualquier plan estratégico comprende, como ya se indicó antes, la difusión de la estrategia como visión de futuro, acompañada del análisis de la misión y los valores organizacionales. Cuando se modifican los planes generales de la organización —sobre todo cuando se contempla un cambio estratégico— se suelen presentar resistencias, porque la manera de pensar colectiva (cultura) se ve afectada; es así que, de acuerdo con el tamaño de la modificación, se debe contemplar un periodo de sensibilización e integración del personal hacia la nueva estrategia, apoyándose en la motivación que puede generar una nueva visión; la dirección de Recursos Humanos debe presentar su plan táctico-estratégico, con hincapié en los valores que deben poseer todos los recursos humanos.

Los valores son fundamentales, y este texto abordará en la unidad siguiente el aspecto de la responsabilidad social de los profesionistas en las organizaciones.

## 18.8 Administración de estructuras flexibles

La competitividad actual en ciertos sectores de negocios implica planteamientos estratégicos más frecuentes en ciertas líneas de negocios o de actividades de las organizaciones. Las estructuras organizacionales tradicionales por áreas funcionales en ocasiones no responden a las necesidades de nuevas estrategias; por lo tanto, se han buscado esquemas más flexibles, como la creación de estructuras matriciales, para generar proyectos y administrarlos. En la actualidad, en los países desarrollados existe la especialidad en Project Management, que contempla la administración por unidades de negocios, a las cuales se les designa un líder de proyecto que se apoya en el resto de la estructura tradicional. Los líderes de proyecto tienen más libertad para organizarse, dirigirse y controlarse, ya que estas unidades de negocios están mucho más facultadas (*empowerment*) y sólo se les exigen resultados precisos y medidos en términos financieros.

En las organizaciones flexibles no desaparecen las áreas funcionales, sino que están reducidas a jugar un papel de apoyo en algunos aspectos de carácter legal (fiscal, laboral, etc.).

Ante la posibilidad de que algunas empresas medianas lleguen a poner en crisis a la empresa en cuestión ante una nueva estrategia para alguna línea de negocio, es recomendable que la empresa adopte un esquema flexible antes de sobrecargar su estructura administrativa y los costos.

## 18.9 Plan rector estratégico

Se conoce como **plan rector estratégico** al instrumento confidencial por medio del cual se define la estrategia de negocios de la empresa. Está integrado por todos los antecedentes documentados que motivaron el cambio, las minutas de trabajo de las reuniones fundamentales, los escenarios y sus sistemas de información. El plan debe resguardarse para evitar espionaje, plagios, etc.; además, se debe exigir al personal directivo firmar cláusulas de confidencialidad, con altas penalidades por indiscreciones.

También se debe producir un **documento genérico** de orientación al factor humano en los mandos medios y a nivel operativo con el fin de facilitar la implementación de la estrategia, a lo que también se le denomina **plan rector estratégico** (público). En forma general, comprende los siguientes elementos:

- Presentación del documento por la alta dirección.
- Estrategia general.
- Misión, visión, valores.
- Ventajas competitivas de la empresa y sus impulsores.
- Objetivos a perseguir.
- Estructura organizacional.
- Plan general y políticas de comercialización y sus tácticas.
- Plan general de operaciones y logística.
- Plan general financiero.
- Plan general de recursos humanos.
- Planes contingentes.

En las pequeñas empresas se conoce como **plan de negocios**.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

La alta dirección (AD) debe generar diversos escenarios de las opciones estratégicas de negocios viables, con información sólida y consistente para sustentar la toma de decisiones y con ello generar el plan rector estratégico.

Un escenario estratégico se define como imágenes viables y relevantes, generadas por la AD para facilitar y sustentar la toma de decisiones.

La elaboración y análisis de escenarios responde a la pregunta: ¿qué pasaría si...?

Los escenarios permiten ensayar y simular la información de las diversas estrategias.

Cada escenario proyectado a varios niveles de operación y con diversas variables, genera el sistema de información para facilitar la toma de decisiones.

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

Cada estrategia escenificada debe contemplar situaciones óptimas, medias y pesimistas.

Los simuladores son herramientas de apoyo que permiten calcular resultados de diversas posibilidades o circunstancias altamente cambiantes, como precios, tipo de cambio, volumen de operaciones, tamaño del mercado, etcétera.

Los escenarios se deben analizar bajo un enfoque sistémico, partiendo del concepto de que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados para un fin, compuesto por: entradas (insumos), procesos (transformación) y salidas (productos o servicios).

Una estrategia competitiva está correctamente elaborada cuando contiene estándares de operación; esto es, un nivel de actuación correcta de la empresa en cada una de las fases de los procesos productivos (entre los que se incluyen los de mercado y los de negocios).

Los *score cards* o cuadros de mando (dirección) son una técnica informática continua (al día) de resultados de operación por medio de indicadores de desempeño de las diferentes áreas que intervienen en la dirección y administración de una unidad de negocios.

Los indicadores de desempeño son los estándares deseados y puntos de referencia para medir la efectividad de la operación de la estrategia.

La toma de decisiones (TD) es función y habilidad central del estratega.

Toma de decisiones es la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica y los beneficios esperados.

En términos administrativos, un problema es una desviación a la normalidad. Es el grado de separación entre el debiera ser y el es o situación actual.

Los árboles de decisiones son una herramienta fundamental para reconocer y evaluar la mejor opción.

Gracias a los controles, los directores de áreas toman decisiones fundamentalmente correctivas (administrativas) para poner en orden los procesos productivos y sus resultados conforme a lo planeado.

Las decisiones estratégicas son más complejas porque el marco de referencia es relativamente indefinido; se tiene sólo uno o varios escenarios estratégicos con la información que los fundamenta.

La planeación estratégica (PE) se refiere al planteamiento estratégico de un negocio en tres aspectos: 1) conceptualización, 2) competitividad y 3) creación de la estrategia conforme a las circunstancias presentes o futuras.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro.

La administración estratégica inicia a partir de la toma de decisiones estratégicas; por lo tanto, implica acoplar el proceso administrativo vigente a la estrategia de operación que se tiene considerada para enfrentarse al futuro.

La estrategia es un plan general de acción conceptual que indica la dirección a seguir y señala los grandes objetivos.

La táctica es el plan o planes de transición de cada área funcional para reducir y eliminar las brechas con programas, metas y fechas concretas de acción de cada área de trabajo.

Es necesario medir el efecto que tendrá la posible nueva estrategia en las diversas áreas y ámbitos en donde actúa la organización. Deben analizarse los efectos en el aspecto económico-financiero y en la visión-cultura organizacional.

Las estructuras organizacionales tradicionales por áreas funcionales en ocasiones no responden a las necesidades de nuevas estrategias; por lo tanto, se han bus-

cado esquemas más flexibles, como la creación de estructuras matriciales, para generar proyectos y administrarlos.

Se conoce como plan rector estratégico al instrumento confidencial por medio del cual se define la estrategia de

negocios de la empresa. En las pequeñas empresas se conoce como plan de negocios.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica brevemente cuál es función de la alta dirección.
2. Define qué es un escenario estratégico.
3. Menciona para qué sirven los escenarios.
4. Explica por qué un escenario proyectado genera un sistema de información para la toma de decisiones.
5. Define qué es una premisa.
6. Explica qué es un simulador.
7. Menciona qué es un estándar de operación.
8. Comenta qué son los *score cards*.
9. Define qué son los indicadores del desempeño.
10. Explica por qué la toma de decisiones es función y habilidad central del estratega.
11. Menciona en qué consiste la toma de decisiones.
12. Explica en términos administrativos qué es un problema.
13. Describe qué es un árbol de decisión y para qué sirve.
14. Señala la diferencia entre decisiones administrativas y decisiones estratégicas.
15. Menciona los tres aspectos a los que se refiere el planteamiento de la planeación estratégica.
16. Define qué es la planeación estratégica.
17. Define qué es una táctica.
18. Explica por qué es necesario medir el efecto de la nueva estrategia.
19. Comenta por qué es necesario que las organizaciones sean flexibles.
20. Define qué es el plan rector estratégico y enumera sus elementos.

## Bibliografía

- ACKOFF, Russell L.** "Hacia un sistema de conceptos de sistemas". Artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, México, CECSA, 1979.
- BARTOL, Kathryn M. y David C. Martin.** *Management*. Estados Unidos, McGraw-Hill, 1991.
- BECKHARD, Richard.** *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- DRUCKER, Peter F.** *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Sudamericana, 1975.
- \_\_\_\_\_. *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1975.
- ECKLES, Carmichael y Sharchet.** *Administración. Curso para supervisores*. México, Limusa, 1978.
- GOODSTEIN, Leonard D.; Nolan, Timothy; Pfeiffer W.** *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México, McGraw-Hill, 1998.
- KEPNER y Tregor.** *El directivo racional: un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones*. México, McGraw-Hill, 1976.
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell.** *Curso de administración moderna*. 6a. ed. México, McGraw-Hill, 1979.
- LLANO Cifuentes, Carlos.** *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. México, IPADE, 1998.
- SISK, Henry.** *Administración y gerencia de empresas*. Estados Unidos, South Western, 1978.
- TERSINE, Richard J.** "Teoría de la decisión organizacional. Una síntesis". Artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, México, CECSA, 1979.

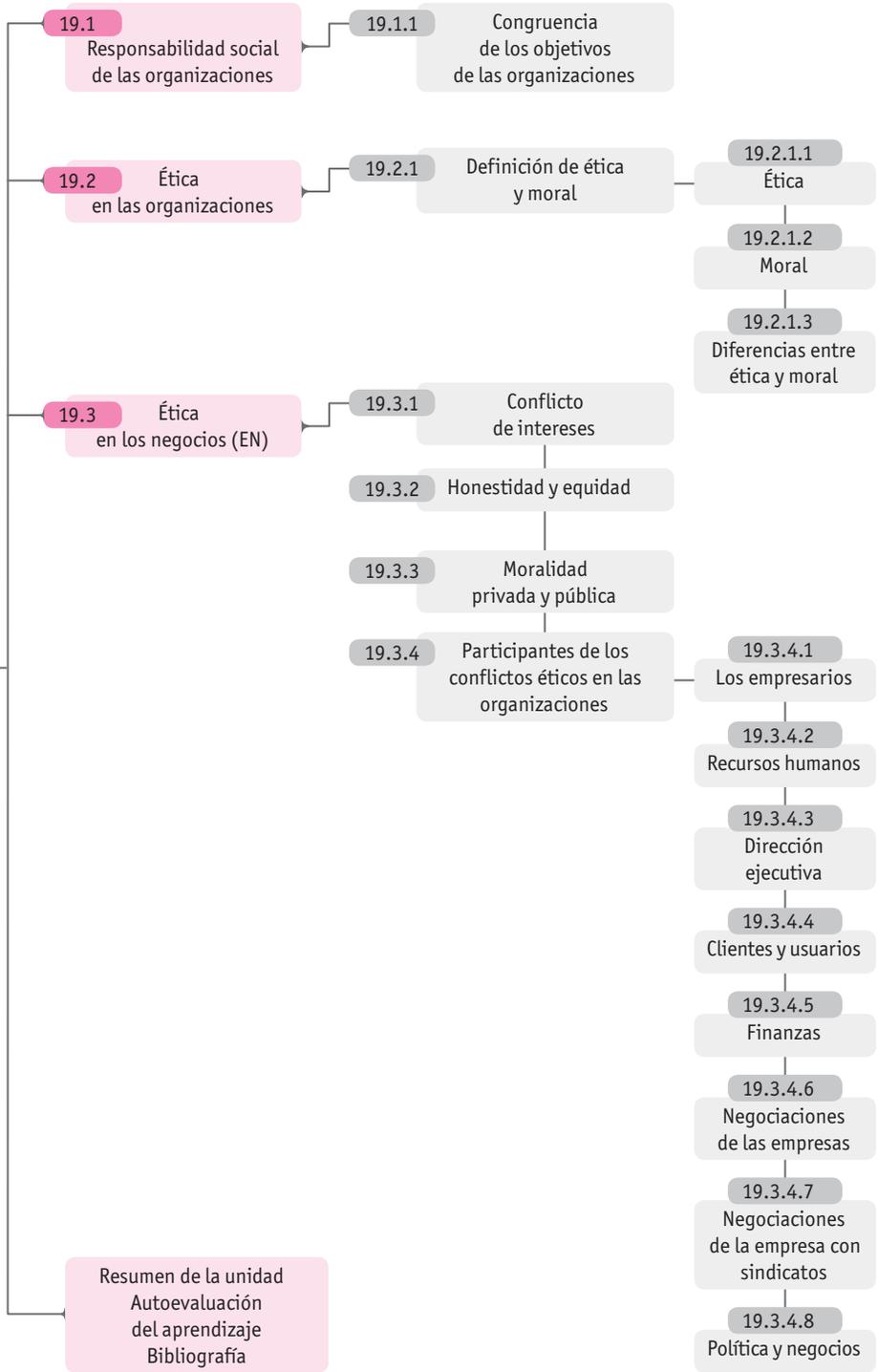
## Responsabilidad social de los profesionistas en las organizaciones

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Comprender la importancia de la responsabilidad social de las empresas.
- Identificar los conceptos éticos de los negocios.
- Comprender la diferencia entre ética y moral.
- Identificar a los participantes de los conflictos éticos de los negocios.

**Responsabilidad social de los profesionistas en las organizaciones**



## 19.1 Responsabilidad social de las organizaciones

Por lo común, toda nueva estrategia en las empresas va acompañada por una declaración de misión, objetivos superiores, visión en términos de desarrollo-crecimiento, y valores que permitan conformar la mentalidad y cultura organizacional; todo ello crea las bases para guiar las decisiones al poner en práctica la estrategia.

Es importante considerar que legalmente la empresa es una unidad o entidad moral. Aunque las empresas no son personas físicas, sus operaciones deben ser éticamente correctas; de ahí la necesidad de revisar el concepto empresa desde una perspectiva de responsabilidad social.

El maestro Isaac Guzmán Valdivia define empresa como “unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una **producción socialmente útil**, de acuerdo con las exigencias del bien común”. De manera que la empresa y, en general, las **organizaciones** tienen razón de existencia por el bien y los beneficios que generan a la sociedad.

El **concepto de bien común** al que se refiere Guzmán Valdivia señala que la empresa debe generar la satisfacción de necesidades sociales, entre ellas, crear fuentes de empleo, contribuir al desarrollo económico del país mediante el pago de impuestos y cuidar el ambiente ecológico; es por ello que las organizaciones se deben regir mediante un **código de ética interno** que oriente las acciones morales de los miembros de la organización cuando realizan operaciones con proveedores, venden a clientes del sector privado y/o público, y negocian con sindicatos, entre otras actividades.

Es obvio que el marco legal debe observarse de manera permanente; sin embargo, no toda conducta ética de los miembros de las organizaciones está normada explícitamente por las leyes, ya que la ética y los valores corresponden, en principio, a la conciencia de los individuos. El cumplimiento de las leyes es parte de la responsabilidad social de las organizaciones. Muchas de las empresas y organizaciones siguen las normas legales por el hecho de que son obligatorias; no obstante, lo ideal sería que lo hicieran por convicción, en tanto que una sociedad en la que todos cumplen sus obligaciones, se desarrolla mejor. Algunos directivos de empresas han expresado que a la larga **ser ético es negocio**, pues las empresas funcionan gracias a la confianza que tienen en ellas los miembros de una sociedad.

La confianza o imagen de confiabilidad es parte de los activos intangibles de la empresa, por lo que es necesario contar con un documento rector del comportamiento ético-moral de la organización y de sus miembros para la realización de transacciones y negociaciones. El **código de ética de las organizaciones** es un documento que los miembros de la organización deben aceptar por voluntad propia, aunque no se les involucre en su formulación y sea la alta dirección la única que interviene en ello; esta última, al ser congruente en sus acciones y en la fijación de los objetivos estratégicos, produce la autoridad moral del documento.

El código de ética de las organizaciones no tiene validez legal en tanto se refiera a los aspectos morales personales que contribuyen al desarrollo de la empresa; su valor radica en la aceptación voluntaria. De cualquier forma las empresas no se encuentran indefensas ante conductas por la *falta de probidad* de sus miembros, ya que también el marco legal busca que el personal de las empresas se comporte dentro de los parámetros éticos-legales, y las faltas en este sentido son causales de rescisión laboral. La importancia del código ético de las empresas radica en la convicción de los miembros en los principios que enuncia.

También es común que las organizaciones elaboren documentos para presentarse ante el público en general, con base en una declaración de misión, visión y valores, o en un ideario, a manera de filosofía ética de la empresa, con el fin de generar una imagen pública favorable; internamente, estos documentos sirven para crear una visión moral compartida, generadora de cohesión de sus miembros. Dichos documentos son independientes de los objetivos económicos que persigue la empresa en el afán de retribuir a sus accionistas por el riesgo que implica invertir en negocios, o bien, de desarrollar a la empresa en el ambiente.

### 19.1.1 Congruencia de los objetivos de las organizaciones

Los códigos de ética y los idearios filosóficos dan sentido al trabajo humano en las organizaciones; además, permiten evaluar, desde un punto de vista moral, las decisiones de todos los niveles directivos; igualmente, son el marco de referencia para determinar si los objetivos de las estrategias y tácticas son éticos o no.

El **principio de congruencia de los objetivos** establece que: “antes de iniciar cualquier curso de acción, los objetivos deben ser claramente determinados, comprendidos, enunciados y congruentes con los valores establecidos por la organización”.

Los objetivos congruentes con los idearios filosóficos de la empresa fijan el rumbo a seguir de todo el conjunto humano, ya que las personas necesitan un camino para vincular sus vidas con la organización. Cuando los objetivos son comprendidos y asimilados por los recursos humanos, el trabajo le da un sentido de autorrealización al individuo, quien percibe que otorga un servicio a la sociedad por medio de la organización en la que labora.

Enrique Zamorano García, en su libro *Ética profesional: el tercer cantero*, señala:



“Los seres humanos necesitamos desesperadamente dar un significado a nuestra vida, esto es, al cumplir los objetivos de las instituciones en las que laboramos. [...] Las personas desean identificarse con su organización; necesitan confiar y creer en ellas, puesto que contribuyen con su trabajo al éxito de las mismas.”

Peter Drucker, en su libro *La gerencia de empresas*, señala la importancia de la comprensión y la identificación de los objetivos por parte del factor humano mediante la siguiente parábola:

#### Parábola del viajero

En cierta ocasión, un viajero detuvo su camino en una iglesia en construcción, y cuestionó a tres obreros que labraban cantera para su edificación.

El viajero preguntó a uno de ellos: “¿Qué hace usted?” Y el obrero contestó: “Me gano un salario”.

Cuestionó al segundo con la misma pregunta, y éste contestó: “Tallo una escultura”.

Preguntó al tercero lo mismo, y éste dijo: “Edifico una iglesia.”

En este relato se observan tres conductas o visiones de lo que significa el trabajo en una organización. Los tres picapedreros reflejan en sus contestaciones la identificación que tienen con su trabajo y la valoración que le dan. El primero expresa un interés eminentemente personal; el segundo denota que le da un sentido mayor a su labor, al contestar que realiza una escultura, y el tercero refleja que sabe que su trabajo está conectado con la construcción de una iglesia, la cual tiene una función social tal vez importante para él.

Muchas organizaciones sólo expresan objetivos financieros, lo cual da a entender a sus miembros que ésa es la única función que tiene la empresa. Obviamente, las utilidades son un elemento fundamental que les proporciona recursos para cumplir con su función y para desarrollarse; no generarlas es una irresponsabilidad, pues pone en peligro su existencia y el empleo de sus colaboradores. Pero aparte de ello, es necesario que los objetivos generales también estén integrados con elementos de contribución y responsabilidad social, sobre todo cuando forman parte de un conjunto de documentos impresos públicos, como son la misión, la visión y los valores, ya que éstos proyectan la imagen de lo que es la empresa frente al público en general.

## 19.2 Ética en las organizaciones

“Todas las leyes y normas morales pueden reducirse a una: la verdad.”

*Gohete*

Para comprender el fenómeno de la ética en las organizaciones es necesario estudiar las diferencias entre ética y moral, así como sus definiciones.

### 19.2.1 Definición de ética y moral

#### 19.2.1.1 Ética

El término *ética* se deriva de la palabra griega *ethos*, que significa modo de vivir, costumbres o comportamiento.

El concepto de ética fue acuñado por Aristóteles y, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, ética es:

“Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.”

La *ética*, como ciencia, estudia la práctica y las normas de los seres humanos en la sociedad; cubre los aspectos de temperamento, carácter, hábitos, modos de ser y moral de los seres humanos (figura 19.1).

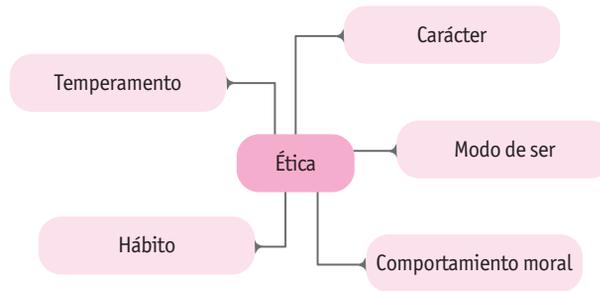


Figura 19.1 Ética como ciencia.

### 19.2.1.2 Moral

El término moral procede del latín *mos*, que significa costumbre o hábito, y se refiere al conjunto de normas o reglas adquiridas por medio del hábito.

La moral está determinada fundamentalmente por las prácticas y las costumbres en un lugar y momento dados; como la sociedad humana es dinámica es un hecho que las normas y las costumbres morales tienden a cambiar en las diferentes épocas de la sociedad.

De ahí que, un **ser humano moral** es:



#### Ser humano moral

Aquel que vive en concordancia con las costumbres de su sociedad.

La sanción moral radica en el rechazo y aislamiento de los individuos que no se comportan en concordancia con los valores del grupo. Hay quien dice que el aislamiento es una pena emocional peor que la prisión, pues el ser humano, como individuo, tiene sentido de existencia en razón de su pertenencia y servicio a la comunidad.

Partiendo de lo anterior, el concepto de moral se amplía en razón de que el ser humano crece emocionalmente porque aspira a realizar el valor de lo bueno, según sus creencias y valores morales, por lo que sus actos son calificados de buenos o malos, desde el punto de vista de la moral, y la conciencia individual gira alrededor de los criterios establecidos por la sociedad. Obviamente, cuando el individuo alcanza un nivel mayor de conciencia, se coloca en un nivel superior y deja de actuar sólo por imitación de su grupo, e inicia un proceso de autodeterminación, siempre regido por un marco ético-moral.

La moral de un individuo determina su conducta; cuando se habla de códigos de ética en las organizaciones y las asociaciones profesionales, en realidad se refieren a códigos de moral.

### 19.2.1.3 Diferencias entre ética y moral

La diferencia entre **ética** y moral radica en que la primera es una ciencia que estudia los fenómenos y circunstancias morales con el fin de establecer principios objetivos de validez univer-

sal, mientras que la **moral** es un conjunto de normas aceptadas **libre** y conscientemente, las cuales regulan la conducta individual y social del ser humano en una circunstancia de tiempo y espacio. En realidad, la moral estudia lo subjetivo (en el sentido del efecto de la moral de los sujetos como individuos), en tanto que la **ética** es una ciencia (cuenta con un método de estudio riguroso para investigar los fenómenos del comportamiento humano). El **objeto de estudio de la ética es la moral** y, por ende, las costumbres de los grupos sociales, así como los efectos de ésta en los individuos, como son la libertad y la autodeterminación.

En síntesis, la ética es la ciencia y el método riguroso de estudio de los fenómenos morales.

La figura 19.2 muestra a la ética como el universo y a la moral como un elemento que forma parte de ella.

## 19.3 Ética en los negocios (EN)

Independientemente de las diferencias entre ética y moral, las costumbres y comportamientos de los seres humanos en la actividad comercial e industrial se conocen como ética en los negocios, que en realidad debería llamarse *la moral en los negocios y en la actividad profesional*. La EN se define como:



### Ética en los negocios

Estudio de los propósitos, función y justificación de las reglas de la conducta correcta dentro del contexto del comercio y su legislación (mercantil, laboral, fiscal, ecológica, etc.), el cual guía las correctas prácticas en las transacciones de bienes y servicios en una actividad de negocios.

Fundamentalmente, la EN estudia y determina los comportamientos adecuados en tres dimensiones: conflicto de interés, honestidad-equidad, y moralidad privada y pública (figura 19.3).

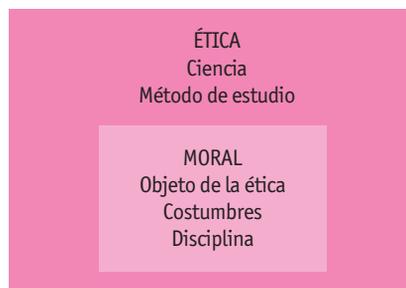


Figura 19.2 La ética y la moral.

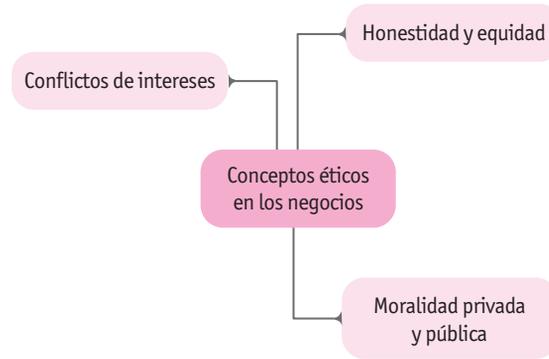


Figura 19.3.

### 19.3.1 Conflicto de intereses

Se entiende por **conflicto de intereses** cuando un individuo o alto directivo de una empresa se ve obligado —por ciertos intereses— a tener lealtad hacia dos o más personas u organizaciones con las que realiza actos de comercio, lo cual lo hace carecer de un criterio propio y de independencia en sus decisiones. A continuación se presenta la traducción del concepto de conflicto de intereses según Albert Lyngzeidepson:



“Se dice que una situación constituye un **conflicto de interés** (o potencial del mismo) en circunstancias en las que el individuo tiene la capacidad de influir en decisiones que promueven su interés propio, pero pueden tener un efecto nocivo en la organización a la que pertenece o en el bienestar de algún otro grupo.”

### 19.3.2 Honestidad y equidad

La **honestidad** es una predisposición a decir la verdad e inspirar confianza.

La **equidad** es la *constante voluntad de dar a cada quien lo que le corresponde*, lo cual implica la habilidad de ser objetivo y justo en la relación que existe entre el interés propio y el de los demás.

La imparcialidad a las propias necesidades es el distintivo de la equidad.

### 19.3.3 Moralidad privada y pública

La **moralidad privada** rige las acciones de la vida de un individuo de acuerdo con su propia perspectiva, siempre y cuando no afecte a otros de manera significativa. La libertad de un individuo termina cuando comienza la de otro.

La **moralidad pública de una empresa** es producto de las acciones que realiza su personal y que está en posibilidad de afectar a terceros (clientes, proveedores y empleados) de manera signi-

ficativa. En el ambiente comercial y mercantil es inmoral determinar el precio de venta entre competidores; asimismo, se consideran incorrectas las prácticas competitivas desleales, como vender a un precio menor al del costo de producción con el fin de llevar a la quiebra a un competidor; también es incorrecto engañar al consumidor con publicidad falsa sobre productos y servicios, u omitir el contenido de los ingredientes de los productos para uso humano.

En la actualidad la sociedad ha logrado formar grupos e instituciones que defienden los intereses de los consumidores.

### 19.3.4 Participantes de los conflictos éticos en las organizaciones

#### 19.3.4.1 Los empresarios

Los propietarios y directivos de las empresas se encuentran ante problemas éticos cuando sus obligaciones legales entran en conflicto; por ejemplo, cuando les resulta difícil pagar impuestos y cumplir al mismo tiempo con sus obligaciones laborales, o bien, cuando su liquidez no alcanza para cubrir en tiempo pagos a proveedores y nóminas. Pagar, dejando de liquidar a otro, genera un conflicto ético de negocios.

#### 19.3.4.2 Recursos humanos

En ocasiones el poco poder de decisión que tienen los empleados los lleva a enfrentar situaciones éticas complejas, ya que por un lado tienen las responsabilidades propias de sus puestos y por otro no cuentan con la autoridad para tomar decisiones correctas desde el punto de vista ético; saben que si no cumplen son despedidos, y exigen, a nombre de su patrón, condiciones no éticas a proveedores, empleados, clientes y usuarios.

Cabe recordar el principio administrativo:



“La autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte.”

En estos casos, resulta difícil determinar el grado de responsabilidad legal —o culpabilidad— del empleado por sus malas acciones.

#### 19.3.4.3 Dirección ejecutiva

Los directores generales (DG) tienen obligaciones tanto morales como legales en su labor de proteger los intereses de los propietarios; por otro lado, también tienen obligaciones respecto a la seguridad social-legal y al bienestar de los empleados. Esta doble responsabilidad los conduce a problemas de “conflicto de intereses”.

Por ejemplo, la empresa “X” se ve forzada a bajar los precios de sus productos y, por lo tanto, a reducir los presupuestos de sueldos y salarios; esto es, por un lado se debe salvar a la empresa en el mercado y, por otro, proteger a sus colaboradores.

#### 19.3.4.4 Clientes y usuarios

La satisfacción de las necesidades de los clientes, usuarios o consumidores es la razón de la existencia de la empresa; sin embargo, cuando al satisfacer una necesidad se afecta a un tercero, o bien, al ambiente, se genera un conflicto de intereses. Hoy en día los empaques de muchos productos contaminan el ambiente, aunque sean prácticos y le resulten atractivos al consumidor.

En las próximas décadas del siglo XXI sólo podrán operar las empresas que sean sustentables ecológicamente, siendo las primeras en descartarse aquellas que contribuyen al calentamiento del planeta.

#### 19.3.4.5 Finanzas

Los directivos financieros de las empresas se encuentran ante problemas éticos y de conflictos de intereses, cuando la información financiera se genera con el fin de atender las necesidades de alguna de las partes interesadas; por ejemplo, hay veces que se les da la prioridad a los accionistas con el reparto de utilidades o beneficios a corto plazo, lo cual afecta intereses de terceros, como son: las obligaciones laborales y no constituir los pasivos laborales.

También cuando el personal del área de finanzas recibe acciones de la empresa para la que trabaja, cae en conflicto de intereses. Actualmente, la Sarbanes Oxley Act obliga a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores a estar auditadas y certificadas con reglas muy estrictas en materia de registros de activos y pasivos; esto a razón de que directivos de empresas multinacionales y las firmas de consultores que las auditaban incurrieron en problemas éticos.

#### 19.3.4.6 Negociaciones de las empresas

Las empresas, sus propietarios, directivos y empleados, al negociar ventas con organizaciones poderosas les solicitan “apoyos económicos” para otorgar el pedido correspondiente. Por un lado, precisan vender sus productos para mejorar sus finanzas y, por el otro, necesitan hacer negocios éticos para que su empresa sea sana moralmente y no se propicien malas conductas en su personal.

#### 19.3.4.7 Negociaciones de la empresa con sindicatos

Los gerentes de RH tienen que revisar periódicamente los contratos colectivos para identificar aquellos con cargas económicas que ponen en riesgo la viabilidad de la empresa y negociar la supresión de ciertas cláusulas, con el pago de la indemnización correspondiente; pese a ello, algunos sindicatos buscan que la empresa les “compense” las pérdidas, en lugar de pensar que ellos también deben salvar a la empresa.

#### 19.3.4.8 Política y negocios

Al participar en el desarrollo económico de la comunidad, las empresas, los empresarios y sus directivos actúan políticamente en el sentido de determinar el papel y la responsabilidad de las empresas en el desarrollo.

Los actores políticos consultan a las cámaras de comercio y de industria para hacer reformas a los marcos legales, y las cámaras, cuando ven afectados sus intereses, hacen “cabildeo”

con diputados, senadores o funcionarios para que las leyes o prospectos de las mismas no afecten sus intereses.

Asimismo, los procesos electorales se encuentran ante problemas éticos al apoyar o dejar de apoyar a los candidatos. Es muy común que se formen grupos de apoyo económico para algún candidato y se le soliciten recursos a la empresa, generando el dilema ético de que si no apoyan, pueden sufrir consecuencias, y si apoyan, en ocasiones esperan un premio por ello. Esta práctica ya constituye un delito en algunos países.

## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

Legalmente, la empresa es una unidad o entidad moral.

Las empresas funcionan gracias a la confianza que tienen en ellas los miembros de una sociedad.

Es necesario contar con un documento rector del comportamiento ético-moral de la organización y de sus miembros para la realización de transacciones y negociaciones.

Las organizaciones elaboran documentos para presentarse ante el público en general, con base en una declaración de misión, visión y valores, o en un ideario, a manera de filosofía ética de la empresa.

Los objetivos congruentes con los idearios filosóficos de la empresa fijan el rumbo a seguir de todo el conjunto humano.

La ética, como ciencia, estudia la práctica y las normas de los seres humanos en la sociedad; cubre los aspectos de temperamento, carácter, hábitos, modos de ser y moral de los seres humanos.

Un ser humano moral es aquel que vive en concordancia con las costumbres de su sociedad.

La moral de un individuo determina su conducta; cuando se habla de códigos de ética en las organizaciones y las asociaciones profesionales, en realidad se refieren a códigos de moral.

La ética como ciencia cuenta con un método de estudio riguroso para investigar los fenómenos del compor-

tamiento humano. El objeto de estudio de la ética es la moral.

Independientemente de las diferencias entre ética y moral, las costumbres y comportamientos de los seres humanos en la actividad comercial e industrial se conocen como ética en los negocios.

La EN estudia y determina los comportamientos adecuados en tres dimensiones: conflicto de intereses, honestidad-equidad, y moralidad privada y pública.

Conceptos éticos en los negocios:

- Conflicto de intereses.
- Honestidad y equidad.
- Moralidad privada y pública.

Participantes de los conflictos éticos en las organizaciones:

- Empresarios.
- Recursos humanos.
- Dirección ejecutiva.
- Clientes y usuarios.
- Finanzas.
- Negociaciones de las empresas.
- Negociaciones de la empresa con sindicatos.
- Política y negocios.



## Autoevaluación del aprendizaje

1. Explica por qué las empresas tienen una responsabilidad social.
2. Comenta por qué es importante contar con un documento rector del comportamiento ético-moral de las organizaciones.
3. Señala cuál es la diferencia entre ética y moral.
4. Explica en qué consiste la ética de los negocios.
5. Enumera los conceptos éticos de los negocios.



## Bibliografía

**BERG, Ludwig.** *Ética social*. Tomo XIV. Madrid, España, Ediciones Rialp, S.A., 1964.

**BERNARDO, Juan D.** *Ética de los negocios*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1992.

**ESCOBAR Valenzuela, Gustavo.** *Ética. Introducción a su problemática y su historia*. 3a. edición. México, McGraw-Hill, 1992.

**FRANK, Víctor E.** *El hombre en busca de sentido*. Barcelona, España, Editorial Herder, 1993.

**GÉLINIER, Octave.** *Ética de negocios*. México, Limusa Noriega Editores, 1991.

**MENÉNDEZ, Aquiles.** *Ética profesional*. México, Herrero Hermanos, Sucs., S.A. Editores, 1972.

**ZAMORANO García, Enrique.** *Ética profesional: el tercer cantero*. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2005.



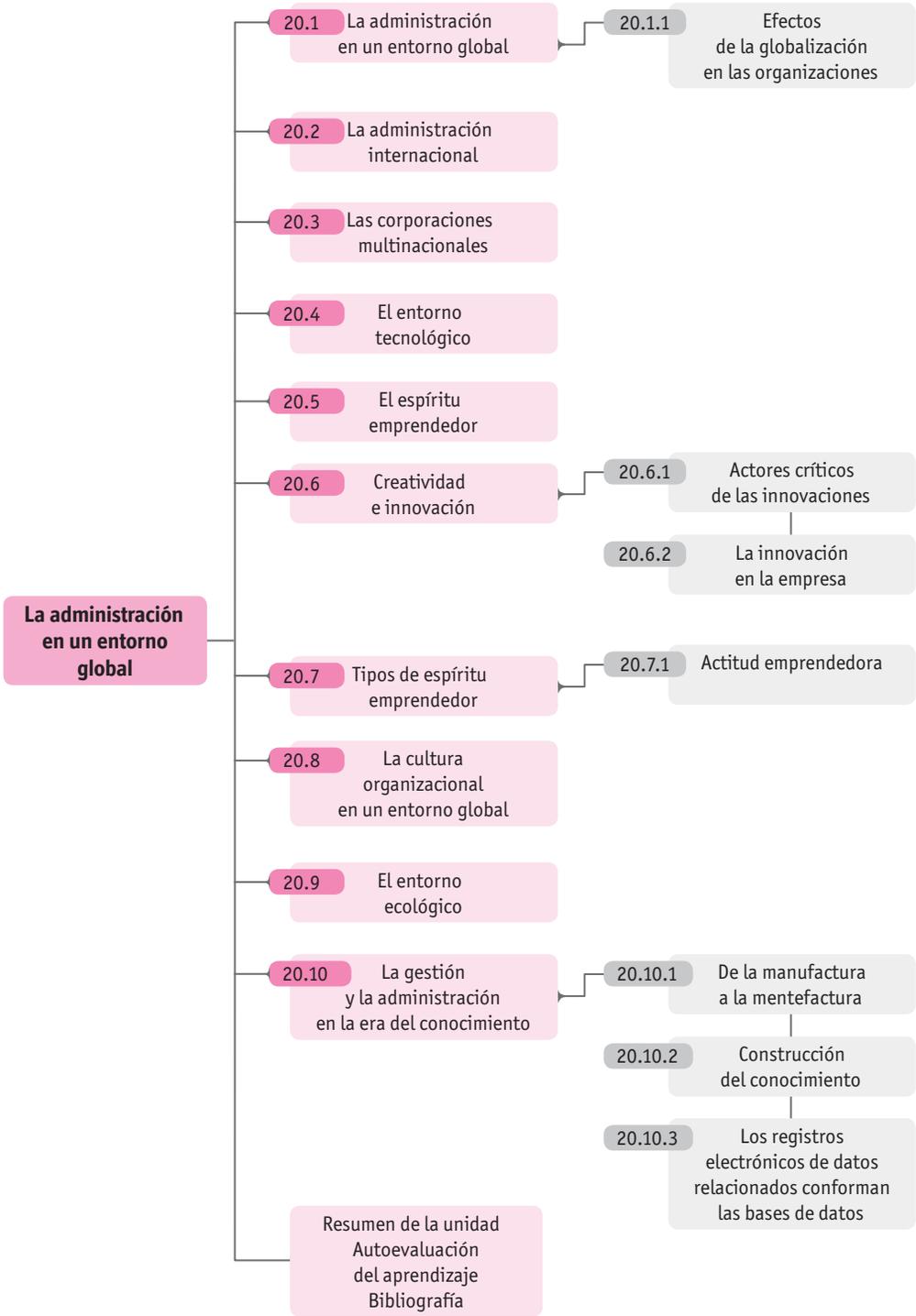
## La administración en un entorno global

(Unidad desarrollada por Gustavo Palafox de Anda)

### Objetivos de esta unidad

Al finalizar las actividades de esta unidad, el estudiante deberá:

- Reconocer y comprender la importancia de la globalización.
- Analizar y comprender algunos efectos de la globalización en las organizaciones y su entorno.
- Identificar un concepto de administración internacional.
- Conocer diferentes modelos de la empresa internacional.
- Analizar y comprender la importancia de la investigación, el desarrollo, la innovación y la creatividad para generar ventajas competitivas a las empresas.
- Reconocer la importancia y la relación del espíritu emprendedor en el desarrollo de la economía de un país.
- Analizar y comprender la importancia de la cultura en la vida de una organización.
- Reconocer el impacto de las actividades económicas de las empresas en el ambiente ecológico.
- Analizar y comprender la importancia de la generación de conocimiento en las empresas.



## 20.1 La administración en un entorno global

Desde el surgimiento de las primeras civilizaciones el ser humano tuvo la inclinación a buscar recursos y riquezas en otros pueblos, ya sea mediante el uso del poder militar o el estudio de rutas marítimas para expandir el comercio, como el caso de Cristóbal Colón.

El mercantilismo también es un fenómeno donde intervienen varias naciones para intercambiar mercancías o materias primas de las que se tienen excedentes y que es necesario comercializarlas allende las fronteras del propio país, como la seda de China y las especias de India.

Durante la Revolución Industrial y el advenimiento del capitalismo aparece de manera muy evidente el fenómeno del mercado a nivel local o doméstico, y el exterior (por la producción masiva de este periodo).

A partir de la segunda mitad del siglo xx, con la creación de organismos internacionales de corte político y económico, toma mucha fuerza la tendencia a la globalización, la cual despliega toda su potencia con el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En la actualidad, todo lo que ocurre en la vida cotidiana demuestra la presencia inevitable de la globalización; por ejemplo, los productos de consumo tienen algún ingrediente o componente de otros países, es posible informarse al instante de lo que sucede en cualquier parte del planeta, y las relaciones interpersonales trascienden las fronteras con relativa facilidad.

La **globalización** es la tendencia del incremento en los intercambios entre naciones de productos, servicios, dinero, información, cultura, personas e ideas. Esto propicia una tendencia hacia la convergencia de normas y valores en los países y en los bloques regionales, tales como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte o la denominada Cuenca del Pacífico.

### 20.1.1 Efectos de la globalización en las organizaciones

Los directivos en las organizaciones actuales deben estar muy alertas de las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales tanto a nivel local como a nivel mundial, pues la situación de un país afecta la de otros irremediablemente.

A fines del siglo pasado se comenzó a identificar que las crisis económicas ocurridas en un país determinado desataban un efecto dominó que afectaba prácticamente al resto del mundo debido a los intercambios de flujo de dinero y de información. Es así que este fenómeno se conoce con el nombre de “efecto” y, dependiendo en dónde se origine, se le agrega un nombre: “Efecto samba”, “Efecto vodka”, “Efecto dragón”, “Efecto tequila”.

Ante la creciente complejidad que implica la globalización, la parte administrativa de una organización requiere profundizar en el análisis y la evaluación de las variables del entorno global para minimizar la incertidumbre, de tal manera que se tengan bien identificadas las posibles amenazas y se aprovechen las oportunidades que se presenten por la apertura de los mercados en otros países y en otras regiones.

Por otra parte, en las organizaciones se utiliza la expresión “de clase mundial” cuando se aplican las mejores prácticas en su gestión y en la administración; esto requiere de enfoques diferentes en la planeación, la organización, la integración, el control y la innovación.

Otro efecto que se ha visto es el relativo a la diversidad cultural en los consumidores, empleados y otros grupos de interés, de manera que las organizaciones deben estudiarlo a fondo para incorporarlo en las acciones estratégicas y operativas.

Los grados de competencia por los mercados se deben apreciar desde una perspectiva global. Las grandes empresas del mundo, al igual que las pequeñas y medianas, deben pronosticar la demanda de sus productos o servicios con base en las dimensiones mundiales o regionales.

La competitividad en el contexto global de los negocios representa un gran desafío para las empresas, pues los índices de ésta se deben analizar desde una perspectiva mundial. Los referentes obligados son el Foro Mundial Económico (WEF, por sus siglas en inglés), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y otras instituciones que miden los niveles de competitividad de los países.

Las empresas afrontan a competidores ubicados en distintas naciones y, por lo tanto, deben desarrollar estrategias que incorporen las fuerzas de esa competencia internacional.

## 20.2 La administración internacional

Resulta realmente asombrosa la magnitud del comercio internacional y de las operaciones de las empresas en la actualidad. La cantidad de dinero que fluye entre los países de los cinco continentes alcanza cifras de varios billones de dólares sólo por concepto de importaciones-exportaciones, y si a esto se le agregan las transacciones financieras entre empresas y gobiernos de distintos países, que incluye inversiones extranjeras y el desarrollo de franquicias, se obtiene una monumental cantidad de recursos económicos producto de la globalización económica o de la internacionalización de las empresas en un contexto complejo y altamente dinámico por los factores involucrados en este fenómeno tan trascendente para los estudios de la administración y para los directivos de las organizaciones, que tienen que aplicar estrategias apropiadas para estas condiciones que seguirán evolucionando a paso acelerado.

En la actualidad es de suma importancia adoptar enfoques internacionales en los procesos de gestión y administración de los negocios, aunque éstos operen localmente, pues con toda seguridad interactúan con proveedores, clientes y bancos cuya estrategia y procesos de gestión tienen un carácter internacional y afectan a todo grupo de interés, entre los que se encuentran esas empresas con operaciones locales. Basta abrir la sección de negocios y economía de cualquier periódico o revista (o consultarlos en Internet) para observar hechos importantes relativos a los negocios internacionales, y éste es motivo suficiente para desarrollar un enfoque internacional para el estudio de la administración y la gestión de empresas.

Japón es una clara evidencia de la necesidad de voltear la cara hacia el exterior para descubrir palancas de desarrollo socioeconómico. Éste es un país con recursos naturales limitados que indiscutiblemente requería basar y fundamentar su prosperidad en las exportaciones, y más tarde en sus operaciones transnacionales; de hecho se llegó a afirmar de manera fehaciente que “tres de cada cinco japoneses viven de las exportaciones”. Otro caso similar es el de Taiwán, que en la década de 1950 pasó de un ingreso *per cápita* de 200 dólares anuales a uno de 13 500 dólares

anuales gracias a políticas públicas y empresas locales muy comprometidas con su expansión allende sus fronteras.

La mayoría de los países desarrollados, al igual que los ahora denominados economías emergentes, están construyendo los cimientos de su progreso en la tendencia global, o sea, en considerar su entorno comercial desde una óptica mundial.

Aunque todo esto tiene como implicaciones mayor intensidad en la competencia, mayor velocidad en los cambios tecnológicos, alta diversidad cultural y un complejo marco político legal es inevitable el hecho de concebir y llevar a cabo la administración desde un concepto internacional o global.

Prácticamente en cualquier país del mundo se observan productos o servicios de empresas con este enfoque, siendo algunas de ellas verdaderos líderes en su sector al ser “marcas globales” con una penetración muy fuerte en los mercados donde llegan.

La administración internacional se concibe como:



### Administración internacional

Los procesos de dirección y operación que una empresa diseña, ejecuta y controla en más de un país.

Si bien es cierto que las partes del proceso administrativo son las mismas para una administración local y una internacional, también es un hecho que la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control se deben aplicar con enfoques más complejos, mayores desafíos y una fuerte mentalidad competitiva.

Lo mismo sucede con las funciones básicas de las empresas. En una empresa nacional, la mercadotecnia, la producción, las finanzas y el personal se manejan de una forma muy diferente que en una con operaciones internacionales, pues se requiere tomar en cuenta los factores internacionales que afectan las decisiones relativas a dichas funciones.

Convertirse en internacional es una decisión estratégica de carácter vital para una empresa; este cambio consiste en pasar de llevar a cabo el total de las operaciones de manera local dentro de las fronteras del país a evolucionar hacia la internacionalización. Esta decisión conlleva nuevas influencias importantes para la empresa, como son las variables del entorno global o mundial; por otra parte, si se opta por la internacionalización, habría que valorar a qué grado sería esa conversión, así como las estrategias y estructuras que resultaría apropiado adoptar para llegar al éxito en esta trascendente tarea.

En lo que se refiere al entorno global o mundial, cabe destacar tres aspectos, que comprenden distintos factores de los cuales depende la eficacia y eficiencia de las estrategias a seguir:

#### 1. Ambiente económico en otros países

1.1 Crecimiento y desarrollo de su economía.

1.2 Dinámica del mercado del producto o servicio a ofrecer y de los insumos respectivos.

- 1.3 Infraestructura del país (vías de comunicación, telecomunicaciones, puertos marítimos, instalaciones para educación y salud, etc.).
- 1.4 Ingreso *per cápita* y distribución del mismo.
- 1.5 Tasas de inflación, tipo de cambio, tasas de interés.
- 1.6 Balanza comercial y balanza de pagos.
- 1.7 Condiciones económicas en general.

## 2. Ambiente político-legal

- 2.1 Grado de estabilidad política.
- 2.2 Regulaciones e intervenciones del Estado.
- 2.3 Políticas públicas orientadas a la economía.
- 2.4 Prácticas sindicales.
- 2.5 Marco jurídico actual y proyectos de leyes.
- 2.6 Adquisiciones gubernamentales.
- 2.7 Incentivos fiscales.

## 3. Ambiente social y cultural

- 3.1 Valores de los diferentes grupos sociales.
- 3.2 Creencias y tradiciones.
- 3.3 Lenguaje.
- 3.4 Religiones.
- 3.5 Niveles de escolaridad.
- 3.6 Patrones familiares.
- 3.7 Fiestas cívicas y religiosas.
- 3.8 Manejo del tiempo.

Una vez que se ha tomado la decisión de un cambio hacia la internacionalización es necesario considerar los diferentes grados o niveles que es posible adoptar en este proceso: exportaciones-importaciones y empresa internacional con diferentes operaciones (transnacional, multinacional, global).

Un punto de partida de marchar hacia la internacionalización es mediante las exportaciones e importaciones; en este nivel, lo que se produce nacionalmente se busca vender en otros países, o se comparan productos de otros países para venderlos localmente. Estas actividades son muy útiles para comprender las implicaciones de los negocios internacionales. Muchas de las empresas grandes iniciaron con la realización de exportaciones a otras naciones y posteriormente invirtieron en instalaciones manufactureras para operar más integralmente.

La experiencia obtenida al exportar o importar ayuda significativamente a identificar y analizar los aspectos clave de la globalización, antes de continuar avanzando a otros niveles de internacionalización.

**Empresas internacionales.** Cuando se ha consolidado la exportación o la importación, los empresarios están en condiciones de decidir la conveniencia de moverse a un nivel superior de participación en los negocios internacionales, como producir en otros países, con instalaciones propias (fábricas o áreas de servicio), el volumen de sus negocios. Prácticamente todas las em-

presas de gran tamaño están ya en este grado de avance internacional, pues no sólo venden el producto final en otros países, sino que ahí mismo llevan a cabo todos sus procesos, es decir, producen, comercializan, invierten y dan empleo en esas naciones. Algunas empresas obtienen la mayoría de sus ingresos fuera de su país de origen, como es el caso de la empresa suiza Nestlé o el de casi todas las automotrices.

Los siguientes son diferentes modelos de empresa internacional:

- Transnacional.
- Multinacional.
- Global.

**Transnacional.** Capacidad para adoptar productos o servicios a las condiciones de los mercados locales donde opera y ubicar funciones clave en países con mayores ventajas. Este modelo se enfoca a la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades en cada país y busca compartir las experiencias e innovaciones de todas las unidades alrededor del mundo.

**Multinacional.** Énfasis en la diferenciación de productos o servicios a nivel central (país sede), pero con cierta flexibilidad para adecuarlos a las condiciones locales de tipo cultural, económico y legal.

**Global.** Las **decisiones estratégicas** se centralizan en la casa matriz para preservar las ventajas competitivas globales, sin presiones de adaptación local de productos o servicios. Existe un rígido control centralizado de todas las operaciones, lo que ayuda a estandarizar procesos de calidad.

## 20.3 Las corporaciones multinacionales

Ante la expansión de los mercados en los países de economías emergentes con un crecimiento sostenido de más de 6% anual en su producto interno bruto, las grandes corporaciones que operan a nivel mundial han logrado responder a los desafíos de crecimiento en dichas economías con modelos tanto centralizados como descentralizados.

En un **modelo centralizado** las empresas gigantes con operaciones globales diseñan sus estrategias y deciden sus inversiones en sus oficinas centrales, sus casas matrices. La dirección general y su equipo directivo se encargan de aprobar el desarrollo de productos, aumentos de capacidad y otras decisiones estratégicas a desarrollar en los países donde operan.

Las ventajas del esquema centralizado son: control estratégico efectivo, economías de escala y altos niveles de productividad. Por otro lado, las desventajas del modelo son: rigidez, lentitud en las decisiones y dificultad para adaptarse a las condiciones locales. Lo que es eficaz en un mercado (donde radica la oficina matriz) en ocasiones resulta un fracaso en otros.

Conforme se aprendió de las desventajas del modelo centralizado, un buen número de corporaciones multinacionales optaron por un enfoque en el que las unidades regionales son dirigidas por una casa matriz en el país sede; a esto se le conoce como **modelo descentralizado**.

La división regional normalmente se establece con base en los continentes (América del Norte y Sur, Europa, Asia, África, etc.). En cada país donde se opera, el director toma junto

con su equipo las decisiones relevantes de acuerdo con los lineamientos o directrices de su casa matriz.

Las evidentes ventajas del modelo descentralizado son: una mayor agilidad de respuesta a las exportaciones locales y una flexibilidad natural para adaptar estrategias de la unidad central a las condiciones económicas, políticas, legales y culturales de cada país. Sus desventajas son: dificultades de control estratégico y un posible exceso de productos o marcas locales con las consecuentes inconveniencias de estandarizar para conseguir las economías de escala que se tienen en la centralización.

Un tercer modelo que tiene la posibilidad de neutralizar las desventajas de los dos modelos antes descritos es un esquema que se denomina de **unidades o plataformas territoriales**, las cuales se ubican en países elegidos estratégicamente para que a partir de cada una de ellas se despliegue una serie de acciones comerciales, operativas, financieras y de factor humano ligadas a las estrategias globales y al mismo tiempo adaptadas de manera efectiva a cada país. De esta forma se tendría una especie de “casas matrices” en cada país donde se localice una de estas unidades o plataformas con cierta autonomía de gestión en los ámbitos geográficos de su responsabilidad.

El aspecto más importante de esto sería el diseño de estrategias que fluirían en las unidades o plataformas territoriales hacia la dirección general en la casa matriz. Esto significa que es a partir de las realidades concretas y específicas de cada país que se deciden y comprometen recursos, lo cual contribuye a lograr mejores resultados en cuanto a penetración en el mercado y rentabilidad.

## 20.4 El entorno tecnológico

Es factible **afirmar que globalización** y aceleración del desarrollo tecnológico van de la mano; de hecho, algunos efectos que se observan de la globalización se deben a cambios en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

El concepto de tecnología tiene diversos significados, pero para efectos del ambiente empresarial y organizacional se entiende como la aplicación del conocimiento científico y técnico para la consecución de un resultado práctico, es decir, agregar valor para los clientes de productos o servicios mediante la conversión de insumos que se utilizan.

La tecnología se observa en los hechos de la vida ordinaria de prácticamente cualquier país del mundo: alimentos, vestido, entretenimiento, educación, salud, transporte y todo bien que una persona consume o utiliza.

En la actividad empresarial de todo sector es indispensable considerar las formas en que afectan los acelerados cambios tecnológicos de nuestra era. De hecho, Michel Porter en el análisis estructural que hace de un sector, considera que la sustitución de productos o servicios por avances tecnológicos representa una variable que amenaza a las empresas; un ejemplo de ello es lo que le pasó a la máquina de escribir con el advenimiento de las computadoras personales e impresoras, y así ha sucedido con un gran número de bienes que ofrecen las empresas. Por ende, es necesario tener una profunda comprensión del desarrollo tecnológico, porque éste

puede representar nuevas oportunidades o, por el contrario, serias amenazas, lo cual implica cambios en la dinámica competitiva para cualquier empresa.

Para estudiar y comprender a la tecnología como un factor del entorno, se debe tener en cuenta, por una parte, la influencia de los cambios tecnológicos a lo largo de toda la cadena productiva de un sector de negocios: —materias primas, logística, procesos productivos, distribución, operaciones financieras, servicio al cliente, etc.—, y por otra, la velocidad a la que se mueven los cambios tecnológicos que impactan la actividad central de las empresas. Por ejemplo, las tecnologías para sustituir al petróleo o al carbón en la generación de energía son lentas, en comparación con la rapidez con que se mueve la electrónica y la denominada nanotecnología.

El surgimiento de nuevas tecnologías y de formas diferentes de producir o de servir se debe fundamentalmente a los esfuerzos de investigación y desarrollo que se llevan a cabo en las instituciones educativas o en las propias empresas, lo cual genera ventajas competitivas por innovaciones en la cadena de valor de las empresas.

En la figura 20.1 se esquematiza la relación entre las actividades de investigación científica y tecnológica y su aplicación concreta para producir bienes o servicios.

La tecnología se desarrolla, se transfiere, se adapta y finalmente se explota a fondo a fin de obtener resultados comerciales, productivos, financieros y humanos.

Cuando se analiza y evalúa el entorno tecnológico se debe considerar el papel que juegan los avances tecnológicos en el sector en cuestión, pues hay sectores donde la clave fundamental del éxito radica en la tecnología y sus resultados concretizados en patentes, como por ejemplo, la industria químico-farmacéutica. En cambio, existen otros sectores en los cuales la tecnología no es tan relevante, como en la industria de los restaurantes. De manera que si una empresa participa en un sector con una fuerte dinámica tecnológica, es aconsejable identificar quiénes son los líderes en desarrollo de nuevas tecnologías y qué consistencia tienen en las estrategias de este tipo. También se deben considerar las facilidades para adquirir, desarrollar, transferir o adaptar innovaciones tecnológicas para un desarrollo sustentable.

Las fuentes para emprender iniciativas de cambios tecnológicos son diversas: clientes, proveedores, gobierno, universidades, centros de investigación y competidores.

Lo más frecuente y lógico es desarrollar nuevas tecnologías como fruto de la investigación científica. Sin embargo, también se originan proyectos interesantes a partir de las experiencias



Figura 20.1 Esquematización de la relación entre investigación, desarrollo con la producción de bienes y/o servicios.

de los empleados; el proceso se basa en sintetizar el conocimiento empírico con métodos estructurados de la ciencia, lo cual asegura la obtención de buenos resultados.

Desafortunadamente en México y otras naciones latinoamericanas los recursos asignados a la investigación y el desarrollo son insignificantes, en comparación con los países desarrollados. Mientras en estos últimos se invierte en investigación y desarrollo entre 2.5 y 3.5% del Producto Interno Bruto, en Latinoamérica no llega a 0.5%, lo cual significa una franca desventaja y una alta dependencia tecnológica que sólo se superará cuando se le dé la importancia que se merece al desarrollo del conocimiento científico y tecnológico.

Como lo planteó Peter Drucker, nos encontramos en la era del conocimiento y, por lo tanto, se debe impulsar éste en todos los frentes si en verdad se desean mejorar los niveles de competitividad tanto en el ámbito empresa como a nivel nacional.

## 20.5 El espíritu emprendedor

En la actualidad ya no es suficiente ser mejor, ahora es indispensable ser diferente.

Los altos niveles de competencia en un entorno global han demostrado cómo las empresas e instituciones que sobresalen son aquellas que emprenden innovaciones constantes en el diseño de productos o servicios, en los procesos operativos, en los sistemas de distribución y en cualquier aspecto relativo a las actividades propias de las empresas.

En las décadas recientes se ha venido estudiando el denominado espíritu emprendedor o “entrepreneurship”, debido a la necesidad apremiante de desarrollar conceptos y modelos de negocio altamente diferenciados de lo convencional o de lo acostumbrado en los diversos sectores de negocio.

El espíritu emprendedor se puede entender como:



### Espíritu emprendedor

Capacidad y actitud para identificar objetivamente oportunidades en los mercados y diseñar una oferta de valor innovadora que los beneficiarios aprecian por sus cualidades únicas, no ofrecidas con anterioridad.

Es conveniente aclarar que no sólo tiene que ver con “inventar” productos o servicios, sino también con impulsar cambios relevantes en los procesos de negocio, desde el abastecimiento hasta entrega a los consumidores.

Por otra parte, es factible desarrollar innovaciones en otras organizaciones además de las empresas, como escuelas, gobierno, instituciones de asistencia y prácticamente en cualquier entidad que busque mejorar su desempeño.

El espíritu emprendedor es una forma de percibir, pensar, analizar y actuar enfocada en las oportunidades a fin de plantear respuestas con una visión global, liderazgo inspirador y la gestión de estrategias dentro de un ambiente con riesgos calculados.

Fomentar el espíritu emprendedor propicia la creación de valor económico y social de tal forma que se cataliza la dinámica del desarrollo empresarial y con ello se inyecta prosperidad al país.

Un reto mayúsculo en las instituciones educativas y empresariales lo constituye el hecho de promover y apoyar este espíritu emprendedor para que los jóvenes y las futuras generaciones aprendan los conocimientos y actitudes pertinentes en su campo de actividades profesionales que les aliente a la iniciación y creación de proyectos innovadores tan urgente en la realidad socioeconómica. También la empresa y los empresarios esperan que los administradores tengan ese espíritu para que les ayuden al desarrollo de sus emprendimientos. El administrador no debe limitarse a ser un experto en procesos o eficiencias, o a manejar a las empresas dentro de un paradigma.

## 20.6 Creatividad e innovación

La creatividad se entiende como:



### Creatividad

Capacidad de generar ideas para cambiar conceptos o sistemas de una manera original para establecer asociaciones de los mismos poco comunes.

Por ejemplo, un teléfono celular con múltiples funciones: cámara fotográfica, agenda calculadora, reloj, directorio, más las que se acumulen gracias a la creatividad.

La organización que estimula la creatividad desarrolla nuevos enfoques ante las necesidades de un grupo social, así como soluciones singulares para ciertos problemas. Por ejemplo, una empresa que transporta pasajeros también aprovecha sus capacidades para otorgar servicios de paquetería o integrar paquetes de transporte y hospedaje.

Para hacer esto posible se requiere que los directivos le dediquen tiempo y recursos a la investigación aplicada, ya sea dentro de la empresa o mediante convenios con instituciones educativas.

La innovación se entiende como:



“Un proceso consistente en convertir en solución un problema o una necesidad a través de la generación de ideas creativas.”

Un ejemplo de innovación es cuando un negocio altera las reglas del juego, como se hizo exitosamente en el prepago de los servicios de telefonía celular; otro caso es la implementación de servicios bancarios mediante sistemas informáticos para evitar hacer filas en los bancos.

La **organización innovadora** se caracteriza por su capacidad para fomentar y canalizar las aportaciones creativas con el fin de convertirlas en resultados útiles para el mercado, mejorar sustancialmente la calidad, reducir de manera significativa los costos y por último replantear totalmente el módulo del negocio.

En un ambiente tan dinámico, turbulento y complejo como el que se vive actualmente, es preciso impulsar las innovaciones en todos los aspectos de la empresa.

Algunas compañías son muy rentables y dominan en el mercado gracias a su afán de cultivar la innovación en todas las áreas (Mercadotecnia, Producción, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos) y en todos los niveles de la organización, desde el personal operativo hasta los directivos ya que todos ellos están en posibilidad de aportar ideas valiosas e innovadoras que resulten en ventajas competitivas importantes.

Los emprendedores que inician negocios comprometen recursos importantes en proyectos innovadores que les dan ventajas sostenibles y difíciles de seguir por los competidores. Sin una consistencia en la promoción interna de la creatividad e innovación se complica el obtener la preferencia del cliente y consumidores, pues siempre habrá otras empresas que sí lo hagan.

### 20.6.1 Actores críticos de las innovaciones

Con frecuencia algunas personas piensan que la creatividad es un talento innato, mientras que otras consideran que con los avances científicos y tecnológicos cualquier persona puede ser creativa. Para estas últimas, la creatividad se explica como un proceso basado en cuatro pasos:

- Percepción.
- Incubación.
- Inspiración.
- Innovación.

La **percepción**, como su nombre lo indica, se refiere a las diversas formas de apreciar la realidad. Ser creativo quiere decir “ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común”. Así, un colaborador en una organización puede percibir una solución para un problema que otros no pueden ver.

Pasar de la percepción a la puesta en marcha no es algo que ocurra inmediatamente. Es necesario que las ideas concebidas por la percepción pasen por una **incubación**; esto es, las ideas creativas deben tener un proceso de gestación. Esto no implica una espera inactiva; por el contrario, durante el periodo de incubación se debe recabar una buena cantidad de información pertinente, la cual se analiza, combina y reordena hasta llegar a una solución distinta a lo convencional. Este tiempo de incubación requiere de paciencia y de perseverancia hasta conseguir concretar las ideas en las respuestas o soluciones buscadas.

La **inspiración** es el momento en el que los esfuerzos y recursos utilizados se conjugan para llegar a un feliz término. La inspiración es una fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo no concluye ahí. Se requiere de esfuerzos adicionales para alcanzar la meta de la innovación, lo cual significa obtener provecho de esa inspiración y transformarla en un producto o servicio con valor agregado o en formas diferentes de realizar los procesos del negocio.

Es aquí donde aplica la frase que se adjudica al inventor Tomás Alva Edison de que la “innovación consiste en 1% de inspiración y 99% de transpiración”, es decir, que se requiere de trabajo arduo y disciplinado y no sólo de ideas geniales.

Es común que la **innovación** sea participativa, pues dos o más mentes piensan mejor que una. Esta participación es muy conveniente en los procesos creativos e innovadores para retroalimentar cada avance y así evitar frustrar o perder aportaciones e ideas originales por falta de ojos críticos.

## 20.6.2 La innovación en la empresa

Si se desea alentar la innovación para lograr un ambiente favorable que rinda frutos de la aplicación de las cuatro etapas antes descritas, los directivos deben cuidar tres aspectos fundamentales:

- La estructura.
- La cultura organizacional.
- La dirección del talento.

Las **estructuras organizacionales** influyen positivamente en las innovaciones cuando se diseñan con enfoques flexibles, sin excesiva especialización y reglas; son descentralizadas, y se adaptan sin dificultad a los cambios. En lo relativo a los recursos es necesario contar con una base de los mismos para iniciar proyectos de innovación y estar dispuesto a afrontar posibles pérdidas de recursos siempre y cuando no se consigan resultados efectivos durante los primeros intentos.

La comunicación debe ser fluida y ágil entre las áreas participantes, ya que esto contribuye a vencer cualquier barrera u obstáculo que se presente en el desarrollo de la innovación. Es prioritario estimular al personal con iniciativas novedosas y asignarle recursos materiales, de tiempo o de talento.

En la generación de innovaciones dentro de las organizaciones de vanguardia se reconocen tanto los éxitos como los fracasos, porque ambas experiencias conllevan un aprendizaje. Esto propicia una apertura a los riesgos implícitos en todo proyecto de innovación. Los principales **rasgos que caracterizan a una cultura innovadora** son:

- Aceptación de la ambigüedad.
- Tolerancia a propuestas ideales.
- Controles mínimos.
- Aceptación de riesgos.
- Apertura a los conflictos.
- Enfoque a resultados.
- Pensamiento sistémico.

En lo que respecta a la dirección del personal, las organizaciones deseosas de emprender cambios radicales apoyan incondicionalmente la captación y el desarrollo de su personal a fin de mantener actualizados sus conocimientos. Son organizaciones con planes ambiciosos

de capital humano, porque ahí radica el origen de innovaciones eficaces. La dirección de sus equipos de trabajo fomenta la confianza en sí mismos, la perseverancia, la energía, la audacia en los riesgos, el liderazgo transformador y el compromiso con la misión y visión del negocio.

La innovación y la creatividad no son exclusivas de las grandes corporaciones; las pequeñas y medianas empresas también están en condiciones de capitalizar sus características estructurales de flexibilidad, sencillez y agilidad para responder a las iniciativas del personal que representan buenas ideas para mejorar el desempeño organizacional.

## 20.7 Tipos de espíritu emprendedor

En un inicio este concepto se identificó con las ideas e iniciativas para crear una nueva empresa con conceptos altamente innovadores. Pero conforme se desarrolló el estudio y se adquirió mayor experiencia, se identificaron dos perspectivas del llamado espíritu emprendedor:

1. El iniciador de una empresa con un modelo de negocio muy diferente a lo existente, que en la literatura sobre el tema se conoce como “entrepreneur”.
2. El directivo o directivos que dentro de una empresa u organización existente generan conceptos y proyectos de innovación en los productos, procesos, sistemas u otros aspectos de la misma, lo cual se llama “intrapreneur”.

El común denominador de estas dos perspectivas son las innovaciones que se diseñan en beneficio de la empresa, la comunidad y, por supuesto, los clientes y consumidores.

### 20.7.1 Actitud emprendedora

La formación de capacidades intelectuales y volitivas (capacidad de un individuo para actuar por sí mismo) para ser emprendedor, ya sea como iniciador de un negocio propio o dentro de una empresa o institución donde se desenvuelva profesionalmente, es un aspecto que favorecería mucho a los países en vías de desarrollo. Las siguientes son algunas características de la persona con espíritu emprendedor:

- Segura de sí misma.
- Organizada.
- Persistente y enérgica.
- Alta capacidad para el manejo de la presión.
- Líder.
- Competente en lo técnico y en lo humano.
- Cuidadosa de su salud.
- Bien integrada a la familia.
- Abierta a riesgos, con sentido de responsabilidad.
- Interesada en el aprendizaje constante.

Resulta trascendental promover en todos los ámbitos (empresarial, educativo, gubernamental, social y en general en toda área que impulse el desarrollo nacional) las actitudes y las

aptitudes que caracterizan el espíritu emprendedor, ya que esto representaría una ventaja que permitiría ofrecer mejor valor a clientes, empleados y accionistas.

En 1889, Elbert Hubbard escribió un artículo titulado “Un Mensaje a García”, el cual tenía por objeto resaltar la importancia de la iniciativa del subordinado para la consecución de una meta. En seguida se presenta este documento, el cual las organizaciones siguen repartiendo hoy en día a sus colaboradores.

## Mensaje a García

Entre los acontecimientos ocurridos durante la guerra de Cuba, hay uno que destaca sobre todos los demás, y el nombre del individuo que lo ejecutó brilla como el planeta Marte cuando está en su perihelio.

Al estallar la guerra entre Estados Unidos y España fue necesario establecer comunicación, con toda rapidez, con el jefe de los revolucionarios de Cuba. Este jefe, el general García, se hallaba en las regiones montañosas de la isla, en lugares a los que ni correo ni telégrafo llegaban; nadie sabía exactamente dónde.

Sin embargo, el presidente de Estados Unidos, el señor Mackinley, deseaba obtener la colaboración del expresado jefe sin pérdida de tiempo. ¿Qué debería hacer? Alguien aconsejó al presidente, diciendo: “conozco a un tal Rowan que, si es posible, encontrará a García”.

Buscaron a Rowan y le entregaron la carta para García, Rowan la guardó en una bolsita de hule y la ató sobre su corazón.

Después de cuatro días de navegación en un bote pequeño, tipo canoa, desembarcó en las costas de Cuba. En seguida se internó en la selva y tres semanas más tarde apareció en la otra costa de la isla; había atravesado a pie un país hostil con el fin de cumplir su misión de entregar a García el mensaje del que era portador.

No es el objeto de este artículo narrar detalladamente el episodio de la carta a García, sino hacer constar que Mackinley entregó a Rowan una carta para que la llevara a García, y que Rowan la tomó sin preguntar dónde estaba García. He ahí un verdadero hombre, cuya memoria debe ser inmortalizada, y cuya estatua debe colocarse en todos los colegios del país. Lo que la juventud necesita no es sólo estudiar libros e instruirse respecto a tal o cual materia, sino también inculcarle el amor al deber y el ser fiel a la confianza que en ella se deposita, para actuar con rapidez; por otro lado, es importante que concentre todas sus energías para

hacer bien lo que le es encomendado, como lo hizo Rowan al llevar el mensaje a García.

Ahora el general García ha muerto, pero hay otros muchos Garcías a quienes a cada momento se tiene la imperiosa necesidad de llevarles el mensaje.

Todos los que se han esforzado por llevar a buen término una empresa determinada en la que se necesita la colaboración de muchos, han tenido que comprobar, llenos de consternación, la incapacidad o mala voluntad de los hombres para concentrar su energía sobre un propósito y lograrlo.

Generalmente los auxiliares hacen su trabajo con poco entusiasmo, incluso es frecuente encontrar en ellos negligencia, imprudencia, atolondramiento e indiferencia desmedida.

Nadie obtiene éxito si no incita u obliga a los demás a prestar su ayuda, a no ser que Dios, en su misericordia, haga un milagro y le envíe un ángel de luz como ayudante.

Haga la prueba; pida a uno de sus empleados que busque datos en la enciclopedia y haga un resumen de la vida del Correggio.

Lo más probable es que el empleado responda: “Sí, señor(a)”, pero, ¿en realidad hará lo que usted le ha encargado?... ¡Nunca! Como un tonto su ayudante lo mirará a usted y formulará una o varias de las siguientes preguntas:

- ¿Quién era?
- ¿Qué enciclopedia?
- ¿Dónde está la enciclopedia?
- ¿Fui acaso contratado para esta clase de trabajo?
- ¿No se refiere usted a Bismark?
- ¿No le parece a usted bien que lo haga Carlos?
- ¿Ha muerto?
- ¿Hay prisa? ¿No puedo darlo mañana o el lunes?
- ¿Quiere que le traiga la enciclopedia para que lo busque usted mismo?
- ¿Para qué quiere saberlo?

Apuesto diez contra uno que después de contestarle y explicarle cómo debe encontrar los datos y para qué los necesita, irá su ayudante a pedir a otro empleado que coopere en la búsqueda de García, y finalmente volverá diciendo: "No existe tal individuo".

Tal vez yo pierda la apuesta, pero lo más probable es que no sea así.

Si usted es prudente, no se tomará la molestia de explicar a su ayudante que Corregio se encuentra en la letra C y no en la K; sonreirá afablemente y contestará: "No importa, déjelo, lo buscaré yo mismo".

Y es curioso, elementos de esa clase suspiran por el advenimiento del socialismo, sin comprender que esa incapacidad para obrar independientemente, esa ceguera moral, la falta de carácter y la mala gana para realizar con ánimo un esfuerzo cualquiera, alejan aquel sistema a un futuro muy distante. Si el hombre no trabaja cuando el resultado de sus esfuerzos redundará sólo en beneficio propio, ¿qué hará cuando tal beneficio deba repartirse entre todos los demás hombres?

Parece que la presencia de un contraamaestre, garrote en mano, fuese necesaria, y que el temor de que él sábado por la noche los despidan, es lo que mantiene en sus puestos a muchos trabajadores.

Publique usted un aviso pidiendo un estenógrafo y se presentarán, como tales, muchos que no saben ortografía, ni conocen la puntuación, ni creen necesario saberla. ¿Puede tal ayudante escribir una carta a García?

— ¿Ve usted ese tenedor de libros? —me decía el jefe de una gran fábrica.

— Sí. ¿Qué hay respecto a él?

— Es un buen contador, pero si lo mandara a la ciudad a desempeñar alguna misión, aunque es probable que cumpla su cometido con toda regularidad, también podría suceder que se detuviera en cuatro tabernas por el camino, y que al llegar a la calle principal no se acordara ya de la comisión cuyo desempeño se le confió.

— ¿Puede, a un hombre así, encargársele algo para García?

Recientemente se ve en los talleres muchas falsas simpatías entre los empleados agobiados por el trabajo y el calor, y en favor de los vagos que buscan empleo honesto; y con mucha frecuencia esas simpatías van acompañadas de duras palabras en contra de los patrones, sin que se escuche una sola frase en favor del jefe, quien tiene su mérito

en la organización de la empresa para que los empleados (muchas veces ineptos) ejecuten inteligentemente su labor, esperando la mayoría de las veces verle volver la espalda para holgar a su placer.

En todo almacén o fábrica se efectúa una selección y limpieza ininterrumpida. El jefe hace despidos constantes de aquellos empleados que demuestran su incapacidad para hacer progresar los intereses de la empresa y contrata a otros. Por muy buenos que sean los tiempos, esa selección se mantiene de manera continua, pero si los tiempos son malos, ésta se intensifica, permaneciendo sólo los más aptos. El interés personal aconseja al patrón conservar únicamente a los mejores empleados: los que saben llevar un mensaje a García.

Conozco a un hombre de relevantes cualidades que no tiene suficiente habilidad para dirigir su negocio. Este individuo, a pesar de encontrarse en buenas condiciones dentro de su trabajo, es un empleado incapaz, por llevar en sí la malsana sospecha de que su superior lo oprime o abriga la idea de oprimirlo. Este hombre no sabe dar órdenes y se rehúsa a recibirlas; si usted le entrega un mensaje para llevarlo a García, lo más posible es que, al considerarlo a usted como un explotador y ávido Shylock, le diga: "Lléveselo usted." Piensa también que todo hombre de negocios es un bribón, pues constantemente emplea como epíteto despreciativo el calificativo "comercial". Actualmente este individuo vaga por las calles en busca de trabajo, y por los intersticios de su chaqueta raída hasta la trama, sopla y pasa el viento libremente, sin que haya quién se atreva a emplearlo porque es un verdadero foco de discordia. Es inaccesible a la razón y sólo es capaz de impresionarle la punta de un boletín policial número 44 guarnecido de fuertes suelas.

Es evidente que un individuo tan moralmente enfermo no es menos digno de nuestra conmiseración que un inválido. Pero, al sentir lástima por él, vertamos también una lágrima por el hombre que procura llevar adelante algún gran proyecto; por aquel que, sin descansar de sus trabajos, aunque suene el pito y toque la campana, ve encanecer sus cabellos en la constante lucha para dominar la crasa indiferencia, la negligente imbecilidad y la negra ingratitud de aquellos que, si no fuera por él, carecerían de pan y de hogar.

¿He expuesto el caso con excesiva energía? Quizá, pero mientras el mundo entero simpatiza tan sólo con los desgraciados, séame permitido dar un voto a favor del hombre que triunfa; del que, venciendo grandes obstáculos, ha dirigido

los esfuerzos ajenos y por resultado ha obtenido sólo en beneficio propio lo indispensable al más pobre de los mortales: alimento y ropa.

He llevado peso sobre mis hombros, he trabajado a jornal y sé que algo puede decirse en pro o en contra de unos y otros. La excelencia no es necesariamente una virtud de la pobreza; los harapos no son certificados de honradez; ni todos los patrones son capaces o exigentes, ni todos los pobres son virtuosos.

Mi corazón simpatiza con el hombre que lo mismo trabaja cuando el jefe está presente, que cuando no lo está. El hombre que tranquilamente lleva a García la comunicación que se le confió; el que, sin hacer necias preguntas, sin abrigar la intención de tirar la carta en la primera cloaca que

encuentre en su camino, se pone en marcha preocupándose únicamente de entregarla; ese hombre digno nunca se ve despedido ni necesita declararse en huelga para conseguir aumento de sueldo.

La civilización no es más que una investigación ansiosa en busca de tales individuos. Un hombre de esas condiciones obtendrá cuanto solicite. Es indispensable en toda capital, ciudad y pueblo; en toda oficina, almacén y fábrica.

El mundo ansía poseer individuos de esa naturaleza, porque se necesita con mucha urgencia y en todas partes AL QUE SEPA LLEVAR UN MENSAJE A GARCÍA.

**Elbert Hubbard**

## 20.8 La cultura organizacional en un entorno global

En todo proceso de dirigir una organización es condición necesaria comprender la cultura de la organización y las implicaciones que tiene para las decisiones estratégicas y para las funciones típicas: mercadotecnia, producción, finanzas y personal (recursos humanos). Cuando se descuida el aspecto cultural en una organización se corre el riesgo de cometer graves errores que podrían conducir a la declinación de los resultados y a la pérdida de capital humano.

Si bien es cierto que la cultura de una organización se forja a través del tiempo y perfila su personalidad hacia adentro, también es verdad que tanto el contexto local como el internacional se reflejan en dichas culturas.

En sí, la cultura organizacional es de vital importancia porque funciona como un adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización.

José Vicente Peña Calvo define la cultura de la organización así:



### Cultura de la organización

Sistema de valores y creencias compartidos que integran al personal en una estructura, y establecen sistemas de control y pautas de comportamiento particulares.

**Valores:** lo que es importante.

**Creencias:** cómo funciona aquí todo.

**Pautas de comportamiento:** cómo se hace todo.

Desde el punto de vista antropológico se define a la cultura como:



“La existencia de una pluralidad de culturas [formas de pensar], relacionadas éstas con las tradiciones y las formas populares de pueblos y naciones, en contra de una civilización tenida por superior, apoyada en la tecnología incipiente en los procesos de industrialización que comienza a desencadenar.”<sup>1</sup>

Por su parte, Ariño señala que:



“La cultura como información adquirida por aprendizaje social es a un tiempo genérico-constitutiva, universal, afirmadora de la común dignidad humana —grupala, plástica y diversa, según su nicho étnico, afirmadora de la relatividad y la tolerancia—; personal o gremial, orientada a metas, a la innovación y creatividad.”<sup>2</sup>

Es complicado describir la cultura porque es intangible, pero se manifiesta en múltiples formas en la organización y puede contribuir a resultados positivos o negativos. Por supuesto, los directivos efectivos le dan la importancia debida a este tema y emprenden acciones para moldear una cultura organizacional que armonice con la estrategia, de manera que se logren los objetivos establecidos.

Las manifestaciones de la cultura en cada organización se observan en una gama muy amplia de aspectos, tales como:

- Infraestructura física-instalaciones.
- Vestimenta.
- Lenguaje.
- Historias relevantes.
- Sistemas de recompensas y reconocimiento.
- Motivaciones.
- Héroes de la organización, sus fundadores y principales ejecutivos que transformaron la empresa.
- Procesos de decisión.

Se reconocen las siguientes funciones básicas de la cultura en la vida de una organización:

- Identidad organizacional para el personal.
- Promoción de compromisos colectivos.
- Estabilidad de las interacciones humanas.
- Mecanismos para dar sentido al quehacer cotidiano.

<sup>1</sup> José Vicente Peña Calvo, *Revista de la ICG*, 2000:122.

<sup>2</sup> Miguel Ángel Ariño, profesor de la Universidad de Navarra, España 1997:98.

La tendencia a la globalización es un verdadero desafío para las organizaciones porque exige diseñar cambios profundos en sus estrategias y en su cultura. En los países de economías emergentes que protegían sus mercados internos ocurrió la desaparición de algunas empresas por no adaptarse a las nuevas condiciones imperantes tras la apertura de sus mercados.

La cultura organizacional en un ambiente global debe enfatizar los siguientes aspectos:

- Diversidad cultural.
- Aprendizaje organizacional con enfoque internacional.
- Conciencia de la competencia global.
- Colaboración; trabajo en equipos integrados por personal de diferentes nacionalidades.
- Apertura al cambio.
- Idiomas.
- Tecnologías de la información y telecomunicaciones.
- Desempeño y recompensas.

## 20.9 El entorno ecológico

Es de suma importancia abordar el tema ambiental en el contexto de las organizaciones y su administración porque cada vez es más preocupante el deterioro ecológico provocado esencialmente por las actividades empresariales que contaminan el aire, los ríos y mares, y los suelos, además de propiciar deforestaciones y coadyuvar al cambio climático; esto es un tema de preocupación para los gobiernos, las empresas y los organismos no gubernamentales enfocados a la protección del medio ambiente.

En la actualidad resulta apremiante la necesidad de un desarrollo sustentable; esto es, que la expansión económica y el progreso deben darse aunados a un cuidado de la ecología y al control estricto de los factores que la impactan: basura, gases tóxicos, desechos contaminantes, energía de fuentes fósiles, entre otros.

El planeta es la casa de la humanidad y, por lo tanto, se deben asumir una serie de responsabilidades desde el nivel individual hasta el nivel gubernamental, sin dejar de mencionar la enorme responsabilidad de las empresas. En su tarea de diseñar estrategias, los administradores influyen en las decisiones de tipo comercial, operativo y financiero que finalmente tienen repercusiones en el ambiente natural.

Con el fin de identificar las desafiantes tareas que se requieren emprender en el entorno ecológico, a continuación se comentan las áreas de mayor relevancia.

**La contaminación del aire.** Es de todos conocido el deterioro de la calidad del aire en las grandes ciudades, debido a diversas causas, como emisiones de monóxido de carbono de vehículos, emisiones de fábricas, humo de los cigarrillos al fumar y gases de plantas generadoras de energía eléctrica con carbón o con combustibles derivados del petróleo.

En este tema es conveniente estudiar la legislación que obliga a las industrias a instalar mecanismos que reduzcan las emisiones de gases contaminantes, lo cual requiere de inversiones, con el consecuente impacto en los costos. Además de la contaminación del aire, otro fenómeno grave es la lluvia ácida, que ocurre cuando la humedad y la lluvia se mezclan con sustancias del aire contaminado, como son las partículas de azufre.

**Cambio climático.** Esta circunstancia ha provocado verdaderas catástrofes en algunas regiones del planeta por las sequías o las torrenciales lluvias que causan el desbordamiento de ríos, lagos y presas, lo cual provoca la inundación de vastas zonas, algunas de ellas pobladas.

**Contaminación a fuentes hidráulicas.** La principal causa de esto lo constituyen los desechos químicos que las empresas arrojan a los ríos, los lagos y el mar. En la actualidad son múltiples los países en los que se observan daños irreparables a ríos por negligencia en el control de desechos por parte de industrias o por “accidentes” marítimos de buques-tanque o de pozos petroleros de plataformas marítimas que explotan y contaminan grandes extensiones de océano.

También sobre este asunto se debe analizar la legislación que regula los desechos que arrojan las fábricas a fuentes hidráulicas.

La contaminación del agua rompe el equilibrio ecológico y afecta actividades económicas como el turismo, la pesca y las actividades recreativas.

**Deterioro de los suelos.** En las ciudades, las empresas responsables cuidan todo lo relativo a los empaques y envases para evitar contaminar los suelos. Es una tendencia global utilizar materiales biodegradables a fin de evitar la acumulación de basura que perjudique los suelos ciudadanos. Por otra parte, la deforestación en zonas boscosas o selváticas ha causado serias consecuencias al clima, así como a ríos y lagos. Las empresas que explotan recursos silvícolas deben actuar con inteligencia y con conciencia para la sustentabilidad a largo plazo, como lo han demostrado los países nórdicos.

El aspecto medioambiental no se puede ni se debe excluir por ningún motivo de las tareas empresariales tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. La corriente mundial de la responsabilidad social incorpora los impactos de la naturaleza, y la certificación de ISO ya cuenta con una norma a este respecto, la cual ya está siendo aplicada por las grandes corporaciones, y con toda seguridad otras empresas lo harán en el mediano plazo.

## 20.10 La gestión y la administración en la era del conocimiento

“El factor estratégico es el capital intelectual de las organizaciones que genera conocimiento productivo, es decir, innovación.”

*Peter Drucker*

Peter Drucker, el más profundo tratadista del tema de gerencia y gestión de empresas, expresó que **“el conocimiento es el negocio de los negocios, y por lo tanto, la gestión de una empresa en realidad debe denominarse gestión del conocimiento”**. Para él, la **gestión del conocimiento** tiene por objetivo expresar, en un sistema administrativo, informático y de negocios, todo lo que es valioso para la empresa, sus productos, clientes y proveedores, en el sentido de que le permite desarrollarse y fundamentar sus principales decisiones, planes y estrategias.

Desde el enfoque administrativo-empresarial, las grandes épocas productivas han sido:

1. El descubrimiento de la **agricultura**.
2. La invención de los procesos **industriales** con base en la sistematización del trabajo manual organizado.
3. La **era del conocimiento**, en la que los colaboradores de una organización contribuyen con su actividad intelectual a la consecución de sus propósitos.

### 20.10.1 De la manufactura a la mentefactura

Es posible afirmar que hoy se debe hablar más de “mentefactura” que de manufactura, pues la era industrial que se caracterizaba por la generación de productos con gran intervención humana mediante manufacturas cedió el paso a la era del conocimiento, en la que el trabajo de los operarios se basa cada vez más en su capacidad creativa. El ejemplo más contundente es el diseño de tecnologías de información (figura 20.2).

### 20.10.2 Construcción del conocimiento

Sin duda, el **conocimiento** se forma al dar sentido a los datos mediante la generación de información pertinente dirigida a desarrollar una creación orientadora, lo que permite la construcción de un “saber hacer”.

Pero, ¿qué es un dato? Un **dato** es un elemento aislado —curioso en el mejor de los casos— que sólo sirve cuando se agrupa en un sistema de información. Los datos son hechos, documentos, registros, etc. Por su parte, la **información** es el agrupamiento y procesamiento de los datos con un sentido organizativo, como es el caso de las estadísticas, la contabilidad o un reporte de producción comparado con un plan.

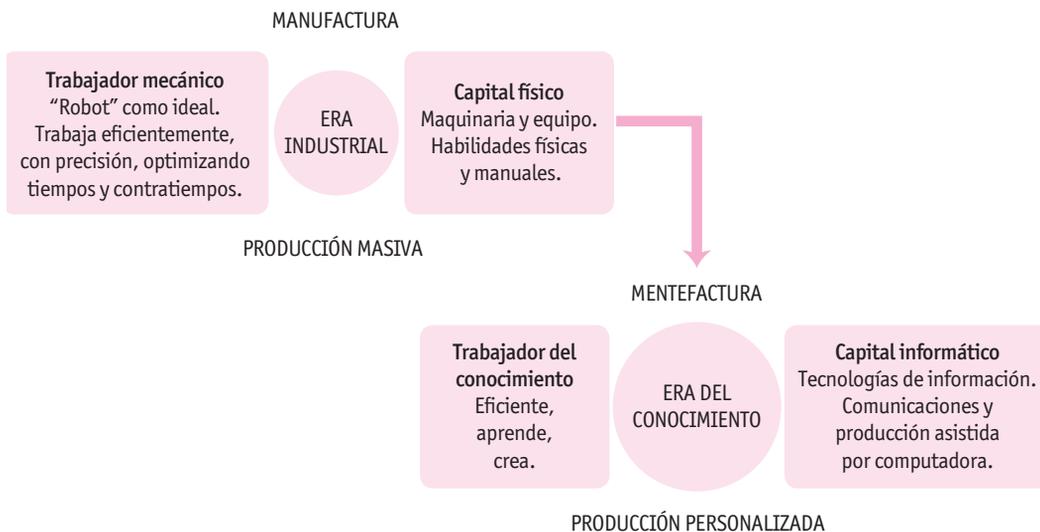


Figura 20.2 Diseño de tecnologías de información.

Metafóricamente, las industrias y las empresas son **minas de datos no organizados**, poco útiles como conocimiento gerencial o administrativo, sobre todo para tomar decisiones. En la era del conocimiento, las minas de datos se convierten en minas de oro cuando se organizan como conocimiento para la gestión.

### 20.10.3 Los registros electrónicos de datos relacionados conforman las bases de datos

Es común encontrar muchos datos en documentos contables sobre operaciones comerciales (facturas). Cuando estos registros se interrelacionan, conforman una base de datos. Cuando se desea dar un sentido administrativo o gerencial y se sistematizan los datos, se genera un sistema de información. Al ser analizados y darles valor en relación con los productos, procesos, negocios, etc., se genera conocimiento administrativo.



#### Conocimiento

**Conocimiento** no es sólo saber, sino fundamentar o cimentar las decisiones y los actos de gerencia o gestión.

La tarea del **gestor del conocimiento** en una empresa es la de un **ejecutivo efectivo**, un recurso humano creador, pensante, con la capacidad de generar conocimientos a partir de la conceptualización de la empresa y su esencia o “corazón” (*core business*) en el contexto donde opera, con la habilidad de convertir datos en información y en conocimiento aplicado a la efectividad de la empresa.



## Resumen de la unidad

En esta unidad se estudió:

En la actualidad, todo lo que ocurre en la vida cotidiana demuestra la presencia inevitable de la globalización; por ejemplo, los productos de consumo tienen algún ingrediente o componente de otros países, es posible informarse al instante de lo que sucede en cualquier parte del planeta, y las relaciones interpersonales trascienden las fronteras con relativa facilidad.

La globalización es la tendencia del incremento en los intercambios entre naciones de productos, servicios, dinero, información, cultura, personas e ideas.

Algunos efectos de la globalización son:

- Las situaciones de un país afectan a otros irremediablemente.
- Los intercambios de los flujos de dinero y de información.
- El análisis y la evaluación de las variables del entorno por parte de la administración de las organizaciones.
- La diversidad cultural en los consumidores, empleados y otros grupos de interés.
- La apreciación de los grados de competencia de los mercados desde una perspectiva global.

- El análisis de los índices de competitividad desde una perspectiva mundial.
- El desarrollo de estrategias que incorporen las fuerzas de esa competencia internacional.

En la actualidad es de suma importancia adoptar enfoques internacionales en los procesos de gestión y administración de los negocios, aunque éstos operen localmente, pues con toda seguridad interactúan con proveedores, clientes y bancos cuya estrategia y procesos de gestión tienen un carácter internacional y afectan a todo grupo de interés, entre los que se encuentran esas empresas con operaciones locales.

La administración internacional consiste en los procesos de dirección y operación que una empresa diseña, ejecuta y controla en más de un país.

En una empresa nacional, la mercadotecnia, la producción, las finanzas y el personal se manejan de una forma muy diferente que en una con operaciones internacionales, pues se requiere tomar en cuenta los factores internacionales que afectan las decisiones relativas a dichas funciones.

La experiencia obtenida al exportar o importar ayuda significativamente a identificar y analizar los aspectos clave de la globalización, antes de continuar avanzando a otros niveles de internacionalización.

Modelos de empresa internacional:

- Transnacional.
- Multinacional.
- Global.

Las grandes corporaciones que operan a nivel mundial han logrado responder a los desafíos de crecimiento en las economías emergentes con modelos tanto centralizados como descentralizados. Un tercer modelo que tiene la posibilidad de neutralizar las desventajas de los dos modelos antes descritos es un esquema que se denomina de unidades o plataformas territoriales.

El surgimiento de nuevas tecnologías y de formas diferentes de producir o de servir se debe fundamentalmente a los esfuerzos de investigación y desarrollo que se llevan a cabo en las instituciones educativas o en las propias empresas, lo cual genera ventajas competitivas por innovaciones en la cadena de valor de las empresas.

En las décadas recientes se ha venido estudiando el denominado espíritu emprendedor o “entrepreneurship”,

que se entiende como la capacidad y la actitud para identificar objetivamente oportunidades en los mercados y diseñar una oferta de valor innovadora que los beneficiarios aprecian por sus cualidades únicas, no ofrecidas con anterioridad.

La creatividad se entiende como la capacidad de generar ideas para cambiar conceptos o sistemas de una manera original para establecer asociaciones de los mismos poco comunes.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en solución un problema o una necesidad a través de la generación de ideas creativas.

La creatividad se explica como un proceso que consiste en cuatro pasos:

- Percepción.
- Incubación.
- Inspiración.
- Innovación.

Las dos perspectivas del espíritu emprendedor son:

- a) “Entrepreneur”.
- b) “Intrapreneur”.

Las características de la persona con espíritu emprendedor son:

- Segura en sí misma.
- Organizada.
- Persistente y enérgica.
- Alta capacidad para el manejo de la presión.
- Líder.
- Competente en lo técnico y en lo humano.
- Cuidadosa de la salud.
- Bien integrada a la familia.
- Abierta a riesgos, con sentido de responsabilidad.
- Interesada en el aprendizaje constante.

Cuando se descuida el aspecto cultural en una organización, se corre el riesgo de cometer graves errores que podrían conducir a la declinación de los resultados y a la pérdida de capital humano.

Un concepto formal de cultura de la organización es: sistema de valores y creencias compartidos que integran al personal en una estructura y establecen sistemas de control y pautas de comportamiento particulares.

Funciones básicas de la cultura en la vida de una organización:

- Identidad organizacional para el personal.
- Promoción de compromisos colectivos.
- Estabilidad de las interacciones humanas.
- Mecanismos para dar sentido al quehacer cotidiano.

Cada vez es más preocupante el deterioro ecológico provocado esencialmente por las actividades empresariales que contaminan el aire, los ríos y mares, y los suelos, además de propiciar deforestaciones y coadyuvar al cambio climático; esto es un tema de preocupación para los gobiernos, las empresas y los organismos no gubernamentales enfocados a la protección del medio ambiente.

El conocimiento se forma al dar sentido a los datos mediante la generación de información pertinente dirigida a desarrollar una creación orientadora, lo que permite la construcción de un “saber hacer”.

Un dato es un elemento aislado —curioso en el mejor de los casos— que sólo sirve cuando se agrupa en un sistema de información. Los datos son hechos, documentos, registros, etc. Por su parte, la información es el agrupamiento y procesamiento de los datos con un sentido organizativo, como es el caso de las estadísticas, la contabilidad o un reporte de producción comparado con un plan.

## Autoevaluación del aprendizaje

1. Define globalización.
2. Explica brevemente algunos efectos de la globalización.
3. Menciona la importancia de adoptar enfoques internacionales en los procesos de gestión y administración.
4. Define administración internacional.
5. Describe los modelos de empresa internacional mencionados en el texto.
6. Explica el modelo de corporación multinacional centralizado.
7. Explica el modelo de corporación multinacional descentralizado.
8. Explica el modelo de unidades o plataformas territoriales.
9. Comenta brevemente en qué consiste el espíritu emprendedor.
10. Explica por qué fomentar el espíritu emprendedor crea valor económico y social.
11. Define innovación.
12. Define creatividad.
13. Menciona y explica los pasos del proceso creativo.
14. Explica brevemente las dos perspectivas del espíritu emprendedor.
15. Señala algunas características del espíritu emprendedor.
16. Explica brevemente la relación existente entre la cultura organizacional y el entorno global.
17. Define cultura organizacional.

18. Define conocimiento.
19. Define información.
20. Explica qué son las minas de datos.
21. Explica brevemente la importancia de la generación de conocimiento en las empresas.

## Bibliografía

**ANZOLA, Rojas Sérvulo.** *La actitud emprendedora. Espíritu que enfrenta los retos del futuro.* McGraw-Hill. 2005.

**BASAGOITI, José María.** *El "qué" y el "porqué" de la empresa.* (Artículo) Avance editorial, S.A. Monterrey, N.L. México.

**DAFT, Richard; Marac, Dorothy.** *Introducción a la administración.* Edit. Thomson.

**GALANIER, Octave.** *Función de la empresa en la sociedad moderna.* (Artículo) Avance Editorial, S. A. Monterrey, N.L. México.

**GRIFFIN, Rickybert. Ronald J.** *Negocios.* Editorial Pearson. 2005.

**HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio.** *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencia.* Editorial McGraw-Hill. 2011.

**HICKMAN, Craig R. Silva Michael A.** *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the*

*New Age.* International Book Company. Leicester, United Kingdom.

**HILL, Charles W. Jones, Gareth R.** *Administración Estratégica.* Editorial McGraw-Hill. Octava edición.

**HYMER, Stephen.** *Empresas multinacionales: La internacionalización del capital.* Ediciones Periferia, S.R.L.

**MAYOR, Zaragoza Federico. Forstenzer, Tom.** *La nueva página.* Editorial. Fondo de Cultura Económica. México, 1997.

**PEÑA, Calvo José Vicente.** *Revista de la ICE.* Universidad de Oviedo España

**ROUSSEL, Philip; Saad, Kamel; Erickson, Tamara.** *Tercera Generación de I & D.* McGraw-Hill.

**VARELA, V. Rodrigo.** *Innovación empresarial. Arte y ciencia de la creación de empresa.* Editorial Pearson Prentice Hall. 2008.



# Índice analítico

## A

- Accionistas, 44
- Actitud emprendedora, 432
- Actitud objetiva, 96
- Administración, 18
  - aspecto profesional, 6
  - como disciplina, 10
  - como disciplina profesional, 11
  - de empresa, nacimiento, 55
  - de personal, 352
  - de proyectos, 304
  - de recursos humanos, 352
  - en la Biblia, 9
  - en la Colonia, 144
  - enseñanza de la, 66
  - estratégica, 400
  - internacional, 423
  - origen, 6
  - por objetivos, 100
- Administrador, 10
- Afán de triunfo, 123
- Afiliación social, 118
- Agentes de cambio, 131
- Alianzas estratégicas, 375, 385
- Alineamiento, 357
- Alta dirección (AD), 17, 371, 168
- Alta gerencia, 229
- Alternativa, 256
- Ambiente económico, 423
- Ambiente político-legal, 424
- Ambiente social y cultural, 424
- Amenazas, 381
- Análisis, 360
  - competitivo, 372
  - de presiones, 377
    - de puestos, 218
    - del entorno industrial, 375
- Análisis FODA, 194
- Análisis PEST, 375
- Ansoff, Igor H., 68
- Aprendizaje, 130
  - del comportamiento, 129
  - organizacional, 130
- Árboles de decisiones, 397, 404
- Área de producción, 344
- Área funcional, 285
- Áreas funcionales de las empresas, 66
- Argyris, Chris, 118
- Arias Galicia, Fernando, 156
- Armonizar esfuerzos, 290
- Arte, 23, 124
- Asertividad, 237
- Atraso, 141
- Auditorías, 275
- Autoconceptualización, 369
- Autoconocimiento, 242
- Autocontrol, 100
- Autoestima, 117, 253
- Autores mexicanos, 154
- Autoridad
  - carismática, 95
  - formal e informal, 94
  - legal, 95
  - lineofuncional, 209
  - normativa, 211
  - staff o asesora, 209
  - tradicional, 95
  - y responsabilidad, 64
- Autorrealización, 117
- Autorregulación, 242
- Aztecas, 142

**B**

Babbage, Charles, 57  
 Balance general, 323  
 Banco de Avío, 145  
 Barajas Medina, Jorge, 156  
 Beneficios sociales, 354  
 Blake, Robert, 121, 235  
 Blanchard, Ken, 238  
 Brecha, 400  
 Buró, 95  
 Burocracia, 95  
 y racionalización del trabajo colectivo, 96

**C**

Cajón de sastre, 356  
 Calidad, 23, 25, 345  
 Calificación técnica, 96  
 Calmecac, 144  
 Calpólec, 143  
 Calpulli, 143  
 Calpulteteo, 143  
 Cambio climático, 438  
 Cambio social en la empresa, 130  
 Camino crítico, 68, 69  
 Campana de Gauss, 66  
 Canales de distribución, 305  
 Capacidad de síntesis, 230  
 Capacidad para negociar, 290  
 Capacidad productiva, 15  
 Capacitación  
 del personal, 271  
 y desarrollo del personal, 355  
 Capitalismo, 55  
 Características de los organismos sociales, 9  
 Cashflow, 327  
 Centralización *vs.* descentralización, 64  
 Centros de administración, 304  
 Cero defectos, 269  
 Chaplin, Charles, 60  
 Chinampas, 143  
 Cibernética, 5, 85, 266  
 Ciclo PHCA, 67  
 Ciencia, 21  
 Ciencia de la informática, 84  
 Cinco P, 305  
 Clasificación de las empresas, 13-16, 42  
 Clasificación de los sistemas, 84, 85  
 Clave, 285  
 Coaching, 255  
 Código de ética, 14, 355  
 Código de Ética del Conla, 16  
 Código de ética interno, 409  
 Coeficientes indicadores, 273  
 Colas o líneas de espera, 70  
 Comités, 304  
 Commodities, 345  
 Comparación de factores, 358  
 Competencias laborales, 15, 355  
 Competitividad, 353, 422  
 Comportamiento orientado a la relación, 127, 238  
 Compras, 344  
 Compromiso, 112, 123  
 de la alta dirección, 133  
 Comunicación, 247  
 autoestima y, 253  
 axiomas de la, 249  
 barreras de la, 250  
 bilateralidad de la, 248  
 componentes esenciales de la, 250  
 corporal y de imagen, 252  
 corporativa, 253  
 habilidades y técnicas de, 253  
 imagen del directivo y, 254  
 organizacional, 94, 247  
 principios de la, 248  
 proceso de la, 249  
 propósitos de la, 248  
 Comunicaciones, 251  
 Comunidad, 45  
 Concepto de bien común, 409  
 Conceptualización de la empresa, 184  
 Conceptualización de las organizaciones, 369  
 Conciencia de la organización, 353  
 Condición estable, 90  
 Conductas básicas del líder, 126  
 Conflicto constructivo, 112  
 Conflicto de intereses, 414  
 Conflictos éticos en las organizaciones, 415  
 Conflictos grupales e intragrupales, 354

- Conformidad, 24
  - Conla (Colegio Nacional de Licenciados en Administración), 15
  - Conocimiento, 439-440
  - Consejo Real de Indias, 144
  - Construcción de una cultura laboral, 353
  - Contabilidad de costos, 332
  - Contaminación
    - a fuentes hidráulicas, 438
    - del aire, 437
  - Contratación, 232
    - individual, 355
    - y promoción del personal, 355
  - Contrato colectivo, 355
  - Control, 25, 170, 263, 277
    - análisis de la palabra, 277
    - de la calidad, 344
    - definición de, 263
    - premisas del, 265
    - propósito del, 264, 267
  - Controles e incidencias del personal, 355
  - Corrupción, 96
  - Costo, 329
  - Costos fijos, 329
  - Costos variables, 329
  - Creación de la empresa, 168
  - Creación de la riqueza, 35
  - Creatividad, 76, 124, 230, 429
  - Creatividad individual, 233
  - Crecimiento, 36
  - Crecimiento vertical, 208
  - Creencias, 435
  - Críticas a la empresa 9-10, 38
  - Cualidades morales, 314
  - Cuellos de botella, 71
  - Cultura, 130, 436
    - innovadora, 431
    - laboral, 355
    - organizacional, 12, 435
- D**
- 
- Dale, Ernest, 9
  - Dato, 439
  - De Antuñano, Esteban, 146
  - De Agüero Aguirre, Mario, 156
  - Debilidad, 380
  - Debilidades, 381
  - Decidir, 399
  - Decisión, 72
  - Decisión de compra del consumidor, 306
  - Decisiones, 18, 256
  - Decisiones estratégicas, 398
  - Definiciones de administración, 11
  - Deming, Edward, 67
  - Denominaciones del área contable-financiera, 322
  - Departmentalización, 202
  - Desarrollo de alternativas, 75
  - Desarrollo económico, 35, 36
  - Desarrollo organizacional (DO), 128
  - Descripción de funciones y/o puestos, 218, 219, 354, 360
  - Desempeño del área, 355
  - Despertar la conciencia, 130
  - Deterioro de los suelos, 438
  - Diagnóstico, 74
  - Diagnósticos organizacionales, 275
  - Diagramas de flujo, 215
  - Dialogar, 237
  - Diezmo, 144
  - Diferencia entre costos y gastos, 329
  - Diferencia entre ética y moral, 412
  - Diferenciación, 90, 382
  - Dirección, 169, 229, 286
    - definiciones de, 230
    - liderazgo y, 232
    - medios de la, 230
  - Dirección del Capital Humano, 352
  - Dirección o Subdirección Médica, 344
  - Directivo, 432
  - Director, 287
  - Director de Recursos Humanos, 352
  - Director ideal, 290
  - Directores, 13
  - Directos, 329
  - Dirigir, 128
  - Disciplina, 64
  - Discusión, 237
    - del proyecto, 103
  - Diseño, 344

División del trabajo, 64  
 Dotación del factor humano, 359  
 Duhalt Krauss, Miguel F., 155

## E

Ecoeficiencia, 14  
 Economía global, 375  
 Economía local, 374  
 Efectividad, 20, 271  
 Efecto multiplicador, 13  
 Eficacia, 20  
 Eficiencia, 20  
 Ejecución y control, 76  
 Ejecutividad, 230  
 Elaboración  
   de nóminas, 351  
   de proyecto, 102  
   y formulación de proyectos, 14  
 Elementos  
   de los sistemas, 86  
   de medición, 12  
   externos de los organismos sociales, 10  
   internos de los organismos sociales, 10  
   internos y externos, 34  
 Emisor, 250  
 Emoción, 244  
 Empatía, 242  
 Empowerment, 125, 128, 237, 239, 403  
 Empresa(s), 166, 409  
   de servicios, 343  
   definición, 3-5, 33, 34  
   en operación, 168  
   global, 425  
   internacionales, 424  
   multinacional, 425  
   privada, 88  
   transnacional, 425  
 Empresario, 36, 287  
 Encomenderos, 144  
 Enfoque  
   contingente, 122  
   humanorrelacionista, 111  
   sistemático, 73  
 Enseñanza de la administración, 66  
 Ente social, 33  
 Entidad económica, 33  
 Entidad económico-financiera, 33  
 Entidad legal, 33  
 Entorno, 372  
   competitivo, 376  
   los organismos sociales (OS), 12  
 Entradas de insumos, 394  
 Entropía negativa, 90  
 Entusiasmo, 230, 245  
 Época precolombina, 142  
 Equidad, 65, 414  
 Equifinalidad, 90  
 Equipos de trabajo, 291  
   de alto rendimiento, 12  
 Era del conocimiento, 439  
 Ergonomía, 61  
 Escala dinámica de liderazgo, 236  
 Escenarios, 392, 394  
   estratégicos, 381, 391, 404  
 Escuela  
   cuantitativa, 66  
   estructuralista, 93  
 Espina de pescado de Ishikawa, 75  
 Espíritu  
   corporativo, 96  
   de corps, 240  
   emprendedor, 46, 428  
 Estabilidad del personal, 65  
 Estado(s)  
   de origen y aplicación de los recursos, 327  
   de posición o situación financiera, 323  
   de resultados, 327  
   financieros, 323  
 Estándar, 273  
 Estándares, 269  
   de operación, 395  
   de producción, 59  
 Estilo de liderazgo, 234  
 Estímulos, 244  
 Estrategia, 132, 186, 187, 230, 371, 400  
 Estrategia de costos bajos, 383  
 Estrategias, 371  
 Estrategias clave, 288

Estructura, 206  
  definición, 94  
  de formalización administrativa, 94  
  funcional, 94  
  organizacional, 201, 213  
Estructuras organizacionales, 12, 431  
  reglas y principios, 13  
Estudio FODA, 373  
Estudios de Hawthorne, 8-15, 113  
Etapa científica, 57  
Ética, 411  
Evaluación, 194  
Evaluación de alternativas, 76  
Evaluación del desempeño, 103, 355  
Eventos especiales, 355  
Excepción, principio y premisa de, 268  
Exigencias fisiológicas, 117  
Experiencia, 314, 345  
Experimentación, 75

## F

---

Facilitador de proceso, 234  
Factor humano, 44  
Factores ambientales, 91  
Fayol, Henri, 50, 63, 66  
Fernández Arena, José Antonio, 149  
Financiamiento externo, 38  
Flujo de efectivo, 327  
Ford, Henry, 62  
Formación del plan, 76  
Formación profesional, 313  
Formalización del mensaje, 251  
Fortalezas, 380  
Frankl, Viktor, 243  
Franklin, Benjamín, 156  
Franquicias, 383  
Fuentes internas de información, 380  
Fuerzas, 381  
Función  
  central del área de RH, 354  
  de la mercadotecnia, 300  
  financiera-contable-administrativa, 321  
Funcionamiento cíclico, 90

Funciones  
  básicas de la cultura, 436  
  de la administración, 11  
  del administrador, 16  
  del área de RH, 354  
Fundamentos de la A × O, 20-22, 101

## G

---

Ganar-ganar, 40  
Gantt, gráfica de, 62  
Gasto, 329  
Generar confianza, 354  
Gerencia, 100, 185  
  definición, 17  
  por proyectos, 334  
Gerente, 18  
  como líder, 238  
Gerentes, 13  
Gestión del conocimiento, 438  
Gestor del conocimiento, 440  
Gilbreth, Frank, 61  
Giro, 42  
  de las empresas, 42  
Globalización, 55, 421  
  y aceleración del desarrollo tecnológico, 426  
Goleman, Daniel, 123, 242, 243  
Gráfica de Gantt, 62  
Grid gerencial, 121, 235  
Grupos de interés, 43  
Grupos sociales en las organizaciones, 116

## H

---

Habilidad en las ventas, 314  
Habilidades sociales, 242  
Hampton, David R., 179  
Hardware, 5  
Headhunters, 231  
Hersey, Paul, 238  
Herzberg, Frederick, 118  
Higiene y seguridad industrial, 355  
Historia de la administración en México, 4-11, 142

Historia laboral, 355  
 Homeostasis, 90, 264  
   dinámica, 90  
 Honestidad, 414  
 Horizonte, 186  
 Huehuetque, 143  
*Humanware*, 5

## I

---

Imaginación, 253  
 Imecas, 276  
 Importación de energía, 90  
 Incas, 142  
 Incentivos salariales, 59  
 Incubación, 430  
 Independencia de Estados Unidos, 56  
 Indicador, 273  
 Indicadores, 309  
   de calidad, 269  
   de desempeño, 396, 404  
   de mercadotecnia, 310  
 Inducción, 232  
 Inducción del personal, 355  
 Influencia, 125  
 Información, 90, 288, 439  
   interna, 355  
   rastreadibilidad de la, 248  
 Ingenieros, José, 123  
 Iniciador, 432  
 Iniciativa, 65  
   y optimismo, 123  
 Innovación, 35, 37, 429  
 Insolvencia, 41  
 Inspiración, 430  
 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e  
   Informática, 306  
 Insumos, 87  
   o influjos, 87  
 Integración, 231  
 Inteligencia, 122  
 Inteligencia emocional, 123, 242  
 Interés general sobre el individual, 64  
 Intervenciones por DO, 130

Intorno, 372, 373, 380  
 Intrapreneur, 432  
 Intuición, 369  
 Inventario de recursos humanos, 355  
 Inversionista, 287  
 Investigación  
   de mercados, 306  
   de operaciones, 67, 345  
   para obtener la información, 75  
   permanente del mercado, 302  
 Isaac Guzmán Valdivia, 148  
 Ishikawa, Kaoru, 265, 271  
 ISO 9000, 355  
 Isóptica administrativa estratégica, 400

## J

---

Jerarquía de autoridad, 96  
 Jerarquía o cadena de mando, 65  
 Joint venture, 375  
 Jung, Carl, 245  
 Justa remuneración al personal, 64  
 Justo a tiempo, 345

## K

---

Koontz, Harold, 179

## L

---

La tercera ola, 374  
 Labor, 96  
 Laris Casillas, Francisco Javier, 150  
*Laissez faire*, 55, 234  
 Laura Fisher, 156  
 Layout, 344  
 Lerma Kichner, Alejandro, 156  
 Ley de Graicunas, 208  
 Lewin, Kurt, 116  
 Liberalismo económico, 55-56  
 Libre comercio, 55

Liderazgo, 122, 124, 229, 290  
 axiomas de, 240  
 directivo, 233  
 directivo y ambiente, 240  
 en el proceso administrativo, 242  
 estilo de, 234  
 estilos de, 234  
 formación organizacional del, 241  
 motivador, 229  
 negociación y, 240  
 y situación, 124  
 Líderes de proyecto, 304  
 Lillian Moller, 51, 61  
 Limitaciones, 75  
 Llano Cifuentes, Carlos, 154  
 Logística, 305  
 Logro material, 118

## M

Macehualli, 143  
 Macroentorno, 373  
 Madurez, 127, 238  
 Mala administración, 41  
 Mandos medios, 17, 168  
 Manifestaciones de la cultura, 436  
 Mantenimiento, 344  
 Manual de integración, 355  
 Manuales y procedimientos de administración, 355  
 Mapas mentales, 378  
 March, James G., 122  
 Marco legal y contractual, 355  
 Maslow, Abraham, 116  
 Matriz FODA, 195, 381  
 Matriz SWOT, 194  
 Máxima división del trabajo, 96  
 Mayas, 142  
 Mayo, Elton, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 134, 135, 136, 137  
 McClelland, David, 118  
 McGregor, Douglas, 119  
 Medición del desempeño, 275  
 Medidas correctivas previas, 276  
 Medio o canal, 250  
 Megatendencias, 374  
 Megatrends, 374  
 Mensaje, 250  
 Méndez, Silvestre, 156  
 Mentefactura, 439  
 Mercado  
 laboral, 354  
 meta, 307  
 potencial, 307  
 total, 307  
 Mercadotecnia, 300  
 función sustantiva, 302  
 nombre adecuado, 302  
 otras funciones, 302  
 Mercantilismo, 55, 421  
 Metas, 101  
 Metas individuales y corporativas, 355  
 Método  
 científico, 21, 22  
 de análisis de puestos, 219  
 de casos, 154  
 de escalas o grados, 358  
 de puntos, 359  
 Metodología para la solución de problemas, 74  
 Metrología, 269  
 Mexicas, 142  
 Micro y pequeñas empresas, 19  
 Mill, James, 56  
 Minas de datos, 440  
 Misión, 88, 185, 370  
 económica de la organización, 399  
 organizacional, 11  
 y visión de la empresa, 353  
 Modelo contingente, 93  
 Modelo  
 de Hersey y Blanchard, 126, 238  
 de Kast y Rosenzweig, 10-12, 90  
 de Katz y Kahn, 9-10, 89  
 de March y Simon, 92  
 descentralizado, 425  
 matricial de Fiedler, 126  
 neoliberal, 55  
 sociotécnico de Tavistock 12-13, 92  
 teórico, 344  
 Modelos de liderazgo, 126

Moisés, 9  
 Monitorear, 88  
 Monitoreo, 274  
 Monopolio momentáneo, 37  
 Moral, 412  
 Moralidad privada, 414  
 Motivación, 242  
   elementos de la, 244  
   o estimulación, 243  
 Motivaciones conjuntivas, 246  
 Motivaciones disyuntivas, 246  
 Mouton, Jane S., 121, 235  
 Muestreo estadístico, 67

## N

---

Necesidades del personal, 355  
 Negociación, 240  
 Nicho, 308  
 Nivel jerárquico, 66  
 Nivel operativo, 169  
 Niveles de calidad percibidos, 302  
 Niveles inferiores (operativos), 16  
 Niveles operativos, 168  
 Nóminas de sueldos y salarios, 355  
 Normas de calidad, 189

## O

---

Objetivo  
   de las empresas manufactureras, 343  
   de rentabilidad financiera, 89  
   del DO, 128  
 Objetivos, 101  
   cuantitativos, 89  
   de una empresa, 166  
 Observación, 103  
 Olmecas, 142  
 Opciones estratégicas, 391  
 Operaciones, 401  
   de transformación, 344  
   del proceso, 59  
 Opiniones a favor de la empresa, 39

Oportunidad, 248, 380  
 Oportunidades, 381  
 Orden, 65  
 Organigrama, 209, 304, 355  
 Organigramas, 202, 215  
 Organización, 5, 169, 201  
   bases para la, 202  
   definición de, 201  
   herramientas de, 215  
   manuales de, 219  
   principios de, 214  
 Organizaciones sociales, 5  
 Outsourcing, 383, 401  
 Owen, Robert, 56

## P

---

Paniagua Aduna, Andrés, 155  
 Papel, 352  
 Papel principal del empresario, 36  
 Parámetro, 273  
 Parámetros, 268  
 Parker Follet, Mary, 111  
 Partes interesadas, 45  
 Partidos políticos, 302  
 Pautas de comportamiento, 435  
 Percepción, 430  
 Perfil  
   de competidores, 377  
   de los competidores directos, 376  
   del director de RH, 360  
   del responsable del área de finanzas,  
     334  
   del titular del área, 313, 345  
 Perfiles administrativos, 290  
 PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de  
   Programas), 68  
 Plan  
   B, 393  
   de negocios, 192  
   de transición táctico, 400  
   de ventas, 306  
   general estratégico rector, 184  
   rector estratégico, 403

- Planeación, 167, 169
  - axiomas de la, 182
  - definiciones, 179
  - estratégica, 399, 373, 404
  - etapas del proceso de, 186
  - fracaso de la, 180
  - herramientas de la, 187
  - objetivo de la, 177
  - premisas de la, 181
  - principios de la, 181
  - proceso de, 184
  - ventajas de la, 179
  - y la estrategia de desarrollo, 184
- Planes, 263
  - tácticos, 187
  - y carreras internas, 355
- Planificación centralizada, 60
- Plantillas de reemplazo, 355
- Pochtecas, 143
- Poder, 119
  - y autoridad, 112
  - y dominio, 95
- Políticas, 187
- Porfiriato, 146
- Portafolio de estrategias, 384
- Potencial individual, 355
- Precio de venta, 305
- Predominio, 112
- Premisas, 181, 392
- Preparación del operario, 59
- Prepotencia de las necesidades psicológicas, 117
- Presupuesto, 193
- Presupuesto base cero, 333
- Presupuestos, 192, 332
- Previsión, 399
- Principales exponentes de la corriente estructuralista 15-18, 94
- Principio
  - administrativo, 21
  - de alineamiento, 181
  - de autoridad, 96
  - de calidad, 24
  - de congruencia de los objetivos, 410
  - de control y de excepción, 60
  - de homogeneidad o estandarización, 181
  - de involucración del obrero al proceso, 60
  - de liderazgo, 234
  - de objetivo, 89
  - de planeación, 181
  - de primacía y transitividad, 181
  - de prioridad de los factores externos sobre los internos, 181
  - de servicio, 24
  - de supervisión lineofuncional de la producción, 60
  - de unidad de mando, 215
  - de unidad de objetivo, 214
- Principios
  - administrativos, 64, 65
  - de la supervisión, 255
  - de los hechos, 181
- Problema, 73, 263, 396
- Problemas de la empresa, 398
- Procedimientos, 190
  - internos de trabajo, 12
- Procesamiento, 90
  - de datos, 395
- Proceso, 87, 165
  - organizacional, 202
  - para el establecimiento de controles, 266
- Proceso administrativo, 66, 165, 346
  - autores mexicanos 16-22, 150
  - función de mercadotecnia, 300
  - sistema, 165
- Producción, 343
- Productividad, 23, 25, 270
- Producto, 87, 88
- Productos, 90, 305
  - nuevos, 303
- Programación lineal, 68
- Programas, 190
- Promoción y publicidad, 306
- Propaganda, 302
- Propósitos de actuación, 11
- Protección civil, 355
- Proveedores, 380
  - y distribuidores, 44
- Proyecto, 334
- Proyectos, 193, 206
  - de inversión, 333
- Publicidad y promoción, 302

Puesto, 218, 360  
 Punto de equilibrio, 332  
 Puntos de venta, 305

## Q

---

Quiebra, 41

## R

---

Rastreabilidad de la información, 248  
 Razón de liquidez, 328  
 Razones financieras, 328  
 Realimentación, 250  
 Receptor, 250  
 Reclutamiento y selección de personal, 351  
 Recursos humanos (RH), 351  
 Reglamento interior de trabajo, 355  
 Reingeniería de procesos, 383  
 Relación costo-beneficio, 271  
 Relaciones públicas, 303  
 Relaciones sociales, 117  
 Remuneración al personal, 354  
 Reporte de avances, 133  
 Retroalimentación, 87, 88, 103, 267, 273  
 Revolución francesa, 56  
 Revolución Industrial, 53  
 Revolución Industrial en México, 146  
 Rey Midas, 19  
 Reyes Ponce, Agustín, 179  
 Ríos Szalay, Adalberto, 155  
 Ríos Szalay, Jorge, 156  
 Rol, 19, 25, 352
 

- de la dirección, 288
- de transformador, 353
- interpersonal, 288

 Roles decisionales, 288

## S

---

Salidas o productos del sistema, 395  
 Satisfacción del usuario, 271

Score cards, 274, 395, 404  
 Sector educativo, 45  
 Sector privado, 300  
 Sector público, 301  
 Sectores, 42  
 Sectores económicos, 43  
 Segmentación o concentración, 383  
 Segmentos del mercado, 307  
 Seguridad, 117  
 Seguridad y limpieza, 355  
 Selección científica, 59  
 Senge, Peter, 246  
 Sensibilización e integración del personal, 402  
 Ser
 

- cerebral, 230
- humano moral, 412

 Simon, Herbert, 122  
 Simuladores, 394
 

- de escenarios de negocios, 393

 Sindicatos, 44, 355  
 Sinergia, 13, 40  
 Síntoma, 74  
 Sistema
 

- definición, 84
- de información, 392
- de información de competitividad, 380

 Situación, 124  
 Skinner, B. F., 116  
 Smith, Adam, 56  
 Socialistas utópicos, 56  
 Software, 5  
 Staff, 209  
 Subsistemas, 11-12, 87, 91
 

- de las empresas, 88

 Supervisión, 255
 

- axioma de, 256

## T

---

Táctica, 401  
 Talento humano, 355  
 Talleres de análisis de problemas, 133  
 Tamemes, 144  
 Tannenbaum, Robert, 236

Taylor, Frederick W., 57, 58  
Taylorianos, 61  
Técnica, 23  
    de colas, 69  
    de costos ABC, 396  
Telpuchcalli, 143  
Teoría, 23, 120  
    administrativa, 141  
    de la organización, 93  
    de la probabilidad, 71  
    de rasgos, 123  
    del empresario innovador, 37  
    causa y efecto del desarrollo, 158  
    general de sistemas, 3-4, 84  
Tepanecas, 142  
Tequihua, 143  
Terry, George R., 179  
Texcucanos, 142  
Therblig's, 61, 77  
Thorndike, E. L., 242  
Tianguis, 143  
Tiempo, 18  
Tiempos y movimientos, 59, 61, 77  
Timing, 256  
Tipo de liderazgo, 353  
Tipos de planes, 183  
Título y cédula profesional, 15  
Tlacoah, 143  
Toma de decisiones, 72, 76, 256, 396  
    o acción, 103  
    oportuna, 290  
Toma de información inicial, 132  
Towne, Henry Robinson, 57  
Trabajo en equipo, 40, 157  
Tramo de control, 207  
Transformador, estilo de liderazgo, 353  
Tribunales especializados en la época colonial, 145

## U

---

Unidad  
    de control (UC), 87  
    de dirección, 64  
    de dirección (UD), 87  
    de mando, 64  
    de memoria, 88  
    de proceso (UP), 87  
    del personal, 65  
Unidades de producción, 141  
Unidades o plataformas territoriales, 426  
Universalidad, 63  
    de la teoría administrativa, 65  
Usuario, 25

## V

---

Valores, 119, 241, 314, 352, 435  
Valores morales, 290  
Valuación de puestos (VP), 357  
Velázquez Mastreta, Gustavo, 156  
Vendedores, 380  
Vender, 128  
Ventajas competitivas (VC), 378  
Veracidad, 248  
Visión, 185, 370  
    de futuro, 372  
    de negocios, 290

## W

---

Warner, Lloyd, 115  
Wharton, Joseph, 57  
Welch, Jack, 206

