



CAPÍTULO

1

Administración: ciencia, teoría y práctica

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la naturaleza y el propósito de la administración.
- 2 Comprender que la administración, como se concibe en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los gerentes de todos los niveles de la estructura organizacional.
- 3 Reconocer que la meta de todos los gerentes es crear valor agregado.
- 4 Identificar las tendencias en la tecnología de la información y la globalización.
- 5 Explicar los conceptos *eficiencia, eficacia, efectividad y productividad*.
- 6 Describir la evolución de la administración y algunas contribuciones fundamentales al pensamiento administrativo.
- 7 Describir los diversos enfoques en la administración, sus contribuciones y limitaciones.
- 8 Demostrar de qué manera el enfoque en el proceso administrativo, u operacional, de la teoría y ciencia administrativa tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
- 9 Comprender que administrar requiere un enfoque de sistemas y que la práctica siempre debe considerar las situaciones y contingencias.
- 10 Definir las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- 11 Comprender cómo está organizado este libro.
- 12 Identificar la trayectoria profesional de un gerente exitoso al que quiera tomar como ejemplo.
- 13 Comenzar a desarrollar su perfil gerencial en su cuenta en [Linkedin.com](#)
- 14 Identificar un *software* importante de administración que seguramente utilizará durante el ejercicio de su profesión.

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. El propósito de este libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales.¹

Definición de la administración: su naturaleza y propósito

1

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. No obstante, es necesario ampliar esta definición básica:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

He aquí algunos de los gerentes más reconocidos: Steve Jobs y su sucesor, Tim Cook, de Apple Computer; Ratan Tata, de Tata Group; Richard Branson, de Virgin; Bill Ford, Jr., y su sucesor Alan Mulally, de Ford Motor Company; Jack Welch y su sucesor Jeff Immelt, de General Electric; John Chambers y su sucesor Chuck Robbins, de Cisco; y Bill Gates y sus sucesores Steve Ballmer y Satya Nadella, de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es Barack Obama, presidente de Estados Unidos. El gobernador del estado de California, Jerry Brown, y su antecesor, Arnold Schwarzenegger, son también gerentes y, de alguna forma, lo es también el papa Francisco, cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las organizaciones mundiales más grandes. Aunque también los gerentes de nivel medio y supervisores de primera línea contribuyen de manera importante para lograr las metas de sus organizaciones.

Todos ellos administran organizaciones. Se define **organización** como un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales. Las universidades persiguen este fin mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad y a la sociedad.



Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Así, en este libro los conceptos, los principios, las teorías y las técnicas administrativas están agrupadas en estas cinco funciones.

Organización Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado.

¹En ocasiones se utiliza el término *no gerente* para referirse a personas sin subordinados, entre los que se incluyen profesionales que pueden tener un puesto alto en las organizaciones.

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay formas diferentes de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores actuales han adoptado este marco —o uno similar—, incluso después de experimentar con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque en esta obra se destacan las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente interno para el desempeño de una organización, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a ésta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación; más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países, por lo que este libro adopta una perspectiva global de la administración.

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Empresa Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. El término **empresa** se refiere a una corporación, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; así, todas las veces que ese término aparezca

en el libro se referirá tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas. La administración eficaz está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de béisbol y el presidente de una universidad.

(2)

Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales

En este libro no se hace una distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores. Sin lugar a dudas una situación determinada puede diferir de manera considerable entre los niveles de una organización o el tipo de empresa, los ámbitos de autoridad y los tipos de problemas

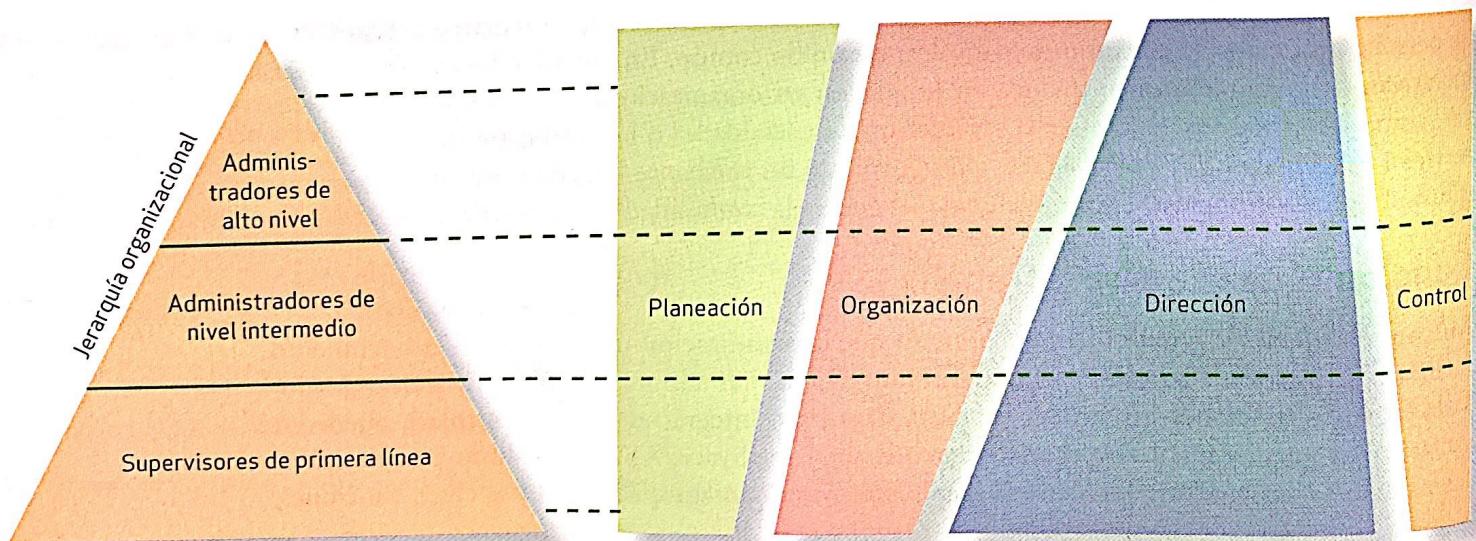


Figura 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

Figura parcialmente basada en y adaptada de: Mahoney, Thomas A., Jerdee, Thomas H. y Carroll, Stephen J., "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

tratados; más aún, la persona que desempeña una función gerencial puede estar dirigiendo a personas de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero subsiste el hecho de que como gerentes todos obtienen resultados al establecer un ambiente que permita al grupo desarrollarse de manera efectiva.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 1.1 ilustra un enfoque del tiempo relativo dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía sólo ligeramente para los gerentes de los diversos niveles.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales pero el tiempo dedicado a cada función puede variar.

Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades de los administradores,² a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 1.2, las *habilidades técnicas* son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las *habilidades humanas* son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las *habilidades conceptuales y de diseño* casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos (*Chair Executive Officer, CEO*) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más pequeñas la experiencia técnica es la más importante.

Cuatro habilidades importantes para los administradores: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

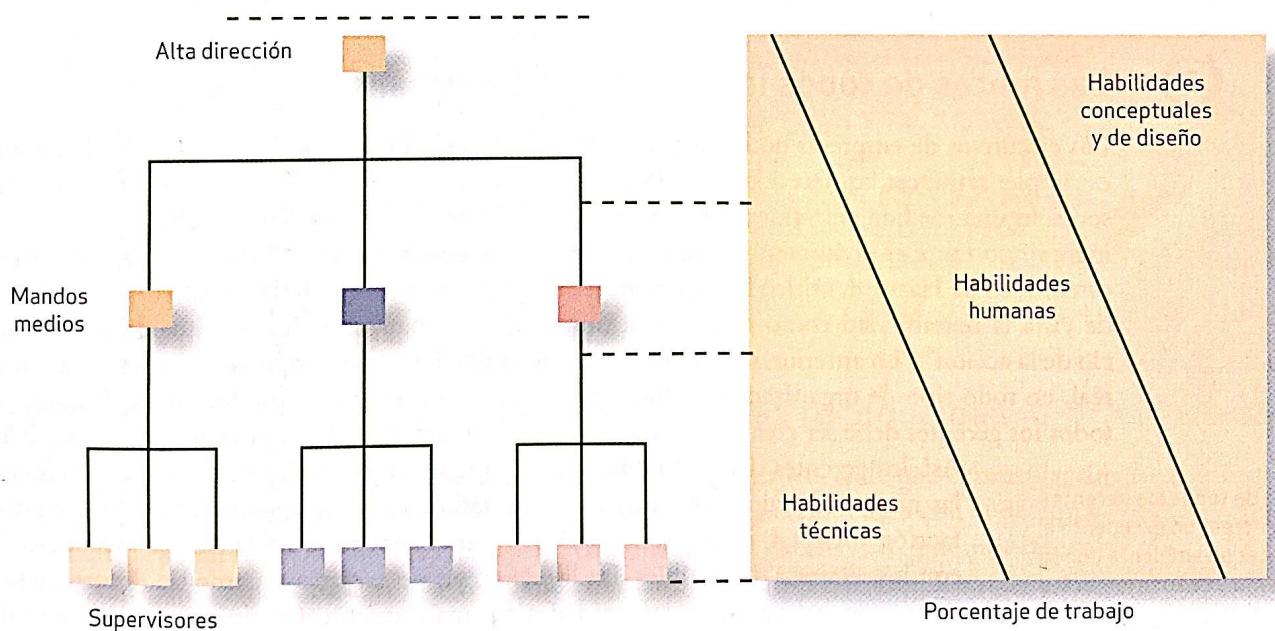


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.

Las habilidades varían en importancia según los niveles administrativos.

² Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator" en *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1955, pp. 33-42; Katz, Robert L., "Retrospective Commentary" en: *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1974, pp. 101-102.

PERSPECTIVA GLOBAL



La organización en la era digital

Actualmente es posible leer en revistas especializadas, suplementos de periódicos, *blogs* y sitios de análisis diversas frases que hacen referencia al cambio de la era industrial a la era digital. A pesar de lo cual aún es posible encontrar empresas que apenas se inician en los procesos productivos de la era digital y conservan la administración de la era industrial. Sin embargo, se observan algunas organizaciones que se han construido a partir del nuevo modelo de *management* como Whole Foods, W.L. Gore o Google. En estas organizaciones, como indica Lisandro Sosa:

... se destaca principalmente la modificación de los conceptos de organigrama y jerarquía tal cual los conocemos actualmente y donde la opinión de todos los integrantes de la organización es válida, reconociéndolos como individuos innovadores, creativos y autodependientes en sus decisiones.

Hoy en día se contratan cerebros que contribuyen a que una organización sea eficiente y, en el mejor de los casos, se convierta en líder de su mercado. De ahí que el cuidado del capital humano sea fundamental para que las organizaciones puedan ser líderes.

Las organizaciones de la era digital permiten la convivencia de sus intereses con los de sus empleados, motivan de gran manera a los empleados, dan lugar a la creatividad y apertura, aceptan las ideas y opiniones de todos y permiten la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización; con todo esto, fomentan el sentido de pertenencia y hacen que sus empleados encuentren placentero trabajar en ellas.

Como se puede observar, las organizaciones que poseen dichas características tienen la ventaja de haber surgido en este nuevo entorno, por lo que esas prácticas se toman desde el inicio; las organizaciones ya existentes tendrán que hacer cambios progresivos para adoptarlas.

Con información de: Sosa, Lisandro, "La organización de la era digital", América Economía, 12 de agosto de 2011, www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-organizacion-de-la-era-digital, recuperado el 2 de junio de 2016.

3

Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es simple: satisfacer las necesidades de la sociedad y obtener utilidades; no obstante, las utilidades son sólo una medida del valor agregado de las ventas sobre los gastos. Para muchas empresas una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter, catedrático de Harvard, criticó la importancia del valor para los accionistas cuando dijo: "perdimos de vista la rentabilidad como meta y sustituimos el valor para el accionista medido por el precio de la acción".³ Lo anterior, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser crear un excedente a través de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Así, los gerentes deben establecer un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas, como un departamento de policía, así como en las unidades de una lucrativa que no son responsables de sus utilidades totales (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con los ya disponibles.

La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

³ Argyres, Nicholas y McGahan, Anita M., "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, p. 47.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Quién fue el mejor administrador en 2008, el año de la crisis financiera global?⁴

El año 2008 estuvo marcado por las crisis económicas en todo el mundo, ¿quién fue el mejor administrador durante ese tiempo? *Business Week* identificó a doce ejecutivos que se desempeñaron bien en tiempos muy difíciles; éstos son algunos ejemplos y lo que puede aprenderse de ellos:

Jim Sinegal, ex director ejecutivo de Costco, quien no incrementó los precios a pesar del aumento de los costos, lo que ayudó a la compañía a ganar participación de mercado. La cadena minorista sólo para miembros logró que 87% de sus socios renovara su membresía: su método de sentido común en la administración funcionó bien.

Frank Blake, director ejecutivo de Home Depot, quien simplificó su compañía y elevó la moral de sus empleados, y es alguien que considera que las personas deben sentirse cómodas cuando hablan con franqueza; visitó anualmente a Jack Welch, ex director ejecutivo de GE, para que lo aconsejara.

Mark Hurd, director ejecutivo de Hewlett Packard, tuvo éxito al no perder de vista los costos, mejorar la eficiencia y enfocarse en la innovación; además, se deshizo de los negocios que no estaban entre los dos primeros de su campo, estrategia parecida a la que siguió Jack Welch en GE.

David Axelrod, estratega principal de la campaña de Obama, ayudó al ahora mandatario a llegar a la presidencia de Estados Unidos: apoyó la comunicación de su visión de cambio y reclutó gente eficaz que trabajara bien en equipo y tuviera buenas habilidades para la resolución de conflictos. Se le consideró el mensajero de Barack Obama.

Entre los mejores administradores de 2008 también hay ejecutivos no estadounidenses:

Satoru Iwata, director ejecutivo de Nintendo en Tokio, duplicó las ventas del exitoso Wii: los consumidores gastaron dinero en este producto innovador a pesar de los difíciles tiempos económicos. Planea redefinir las características de los juegos, la música, las cámaras e incluso la administración de la salud.

Takeo Fukui, director ejecutivo de Honda en Tokio, continuó enfocándose en los automóviles pequeños y eficientes con el combustible, y prosigue sus esfuerzos en innovación e investigación. Su enfoque administrativo está influenciado por el libro clásico estadounidense de Dale Carnegie titulado *How to Stop Worrying and Start Living* (Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir).

Peter Loscher, director ejecutivo de Siemens en Munich, hizo un buen trabajo de reestructuración de la compañía a la vez que lidió con cargos de corrupción y soborno en el extranjero. Su consejo: "Escucha y luego toma decisiones claras".

Jeroen Van Der Veer, director ejecutivo de Royal Dutch Shell en los Países Bajos, se orientó por la filosofía de eliminar, simplificar, estandarizar y automatizar.⁵

Aunque la crisis económica y financiera global continuó durante todo el año 2009, los gerentes que fueron capaces de ajustarse a los cada vez mayores retos económicos, mediante una planeación y organización efectivas, eficientes y, por tanto, eficaces, pudieron llevar a sus empresas con éxito a través de la peor de las grandes recesiones.

Características de compañías excelentes y más reconocidas

En Estados Unidos la rentabilidad es una importante medida de excelencia de una compañía; sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que a menudo coinciden con el desempeño financiero. En su libro *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia), Thomas Peters y Robert Waterman Jr., identificaron a 43 compañías que consideraron excelentes.⁶ Para elegir a las

⁴ "The Best Managers", *Business Week*, 19 de enero de 2009, pp. 40-41.

⁵ Obsérvese que este enfoque es similar a las ideas discutidas en el libro *Blue Ocean Strategy* (La estrategia del océano azul), de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, que se discutirá más adelante en la presente obra.

⁶ Peter, Thomas J. y Waterman Jr., Robert H., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Véase también: "Tom Peters on leading the 21st-century organization", entrevista realizada por Suzanne Heywood, Aaron De Smet y Allen Webb, *McKinsey Quarterly*, septiembre de 2014, en http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom_peters_on_leading_the_21st_century_organization?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410, recuperado el 2 de enero de 2016.

empresas consideraron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento promedio sobre el capital total y medidas similares; también consultaron a expertos de la industria sobre el carácter innovador de las compañías.

Los autores identificaron ocho características de las empresas excelentes que específicamente:

1. Estaban orientadas a la acción.
2. Aprendían sobre las necesidades de sus clientes.
3. Promovían la autonomía gerencial y el espíritu emprendedor.
4. Lograban la productividad al prestar mucha atención a las necesidades de su gente.
5. Eran impulsadas por una filosofía de compañía basada, a menudo, en los valores de sus líderes.
6. Se enfocaban en la actividad que conocían mejor.
7. Tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal.
8. Eran centralizadas y descentralizadas, según se requiriera.

Dos años después de que se publicó *In Search of Excellence*, *Business Week* volvió a examinar las compañías que Peters y Waterman Jr., consideraron excelentes.⁷ La encuesta de la revista reveló que al menos 14 de las 43 compañías no cumplían muy bien varias de las ocho características de excelencia y nueve compañías mostraron una fuerte disminución en sus ingresos. Si bien Peters y Waterman Jr., fueron criticados en varios aspectos (como sus métodos para recopilar e interpretar los datos, el extenso uso de anécdotas y citas de líderes del área en lugar de la utilización de fuentes de investigación más científicas) la revisión del desempeño de las empresas indicó que el éxito puede ser sólo transitorio y exige un trabajo duro y constante para adaptarse a los cambios en el ambiente.⁸

PERSPECTIVA GLOBAL

Clasificación de la revista *Business Week* sobre las 50 compañías más reconocidas en Asia⁹

Entre las clasificaciones de Compustat que hace Standard & Poor's de las 50 compañías asiáticas, diez son indias y cinco chinas. Siemens (India), empresa dedicada al equipo de comunicaciones, clasificó como la número 1; la segunda en lograr la mejor clasificación fue Unitech, empresa dedicada a los bienes raíces; Cipla Pharmaceuticals quedó en sexto lugar; Alibaba.com, la pequeña compañía china de servicios de internet, quedó en tercer lugar, pero esta empresa está expandiéndose a la India como consecuencia, en parte, de la fortaleza de la divisa china.¹⁰ Otras empresas indias entre las 20 mejor clasificadas son: Asea Brown Boveri India (equipo electrónico), Tech Mahindra (servicios de tecnología), Hindustan Zinc (metales y extracción de minerales) y DLF (bienes raíces).

Las listas de las 50 más reconocidas también incluyen compañías de Hong Kong, Malasia, Indonesia, Taiwán, Singapur, Corea y Pakistán; pero la India está representada con más empresas (10 compañías), seguida de Hong Kong con nueve.

⁷ "Who's Excellent Now?" *Business Week*, 5 de noviembre de 1984, pp. 76-88. Véase también Hitt, Michael A., y Duane Ireland, R., "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo, 1987, pp. 91-98.

⁸ Peters, T.J. y Waterman Jr., R.H., *In Search of Excellence*. Para un excelente análisis de los autores realizado por William C. Bogner unos 20 años después de la publicación de su libro (y otros más) véase, en la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive*, "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44, y "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios sobre *In Search of Excellence* en la misma edición de la publicación: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; Newstrom, John W., "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 53-56.

⁹ Einhorn, Bruce en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia" *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

¹⁰ "China's Alibaba Expands to India, Japan"; http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008095_369479.htm?campaign_id=rss_as, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

PERSPECTIVA GLOBAL

Marcas más valiosas en 2015

Como cada año, Millward Brown presentó su ranking anual *Brandz Top 100* que analiza el valor de las marcas y no de las empresas en sí mismas. Este conteo se ha convertido en una referencia de gran importancia en la industria de la publicidad y la comunicación de marketing y medios. Esta lista es resultado de una investigación y análisis financieros aplicados a tres millones de consumidores y más de 100 mil marcas en 50 mercados distintos.

En Latinoamérica, las marcas más valiosas son:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)
1. Skol	Brasil	8500
2. Corona	México	8476
3. Telcel	México	6174
4. Bradesco	Brasil	5202
5. Falabella	Chile	4709
6. Televisa	México	4423
7. Itaú	Brasil	4315
8. Brahma	Brasil	4185
9. Águila	Colombia	3672
10. Modelo	México	3604

El top 10 a nivel global es:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)
1. Apple	Estados Unidos	246992
2. Google	Estados Unidos	173652
3. Microsoft	Estados Unidos	115500
4. IBM	Estados Unidos	93987
5. Visa	Estados Unidos	91962
6. AT&T	Estados Unidos	89492
7. Verizon	Estados Unidos	86009
8. Coca-Cola	Estados Unidos	83841
9. McDonald's	Estados Unidos	81862
10. Marlboro	Estados Unidos	80352

Con información de: Millward Brown, 2015 BrandZ Top 100 Global Brands, en <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2015>, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

4

Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en la innovación y en el espíritu emprendedor

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

Tecnología¹¹

La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo.

El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de la TI que se albergan externamente (p. ej., The Cloud), así como el análisis de estas cada vez más frecuentes fuentes de datos (analítica), son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas. Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se analizarán ampliamente en el capítulo 19.

Globalización¹²

La segunda tendencia importante es la globalización. En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para regir el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo; por ejemplo, la globalización de empresas desde India y China¹³ ha creado un nuevo grupo de corporaciones multinacionales competitivas que llevan los beneficios de la innovación a los países en los que operan y prácticas innovadoras de regreso a sus países de origen. Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva global. En el capítulo 3 se atenderán varios problemas globales en detalle; además, en las secciones de perspectiva global que se presentan a lo largo del libro, se analizan temas internacionales.

¹¹ Véase, por ejemplo, el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, que analiza, por ejemplo, tendencias en el efecto de la tecnología sobre la sociedad, cómputo, robótica, comunicaciones, electrónica, medios noticiosos, innovación, biométrica y seguridad, transportación y otras áreas; véase también *Business Week* en línea en: <http://www.businessweek.com/ebiz>, recuperado el 5 de enero de 2009; http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html, recuperado el 2 de enero de 2016, y *Technology & Operations Management* en: <http://www.hbs.edu/units/tom>, recuperado el 2 de enero de 2016.

¹² Véase *The Economist*, publicación del 23 de septiembre de 2000, que cubre "The Case for Globalization"; aunque también hay argumentos en contra de la globalización en "The Case Against Globalization", <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/14/AR2008021402674.html>, recuperado el 9 de diciembre de 2009. Véase también Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M., *International Business: A Strategic Management Approach*, Harlow: Pearson Education, 2000; Wild, John J., Wild, Kenneth L. y Han, Jerry C.Y., *International Business: The Challenges of Globalization*, 4a. ed. Upper Saddle River, New Jersey, 2008; Griffin, Ricky W. y Pustay, Michael W., *International Business*, 5a. ed., Upper Saddle River, New Jersey, 2007.

¹³ Yang, X. y Stoltenberg C., "Growth of Made-in-China Multinationals: An Institutional and Historical Perspective, in *Globalization of Chinese Enterprises*, eds." *Alon and McIntyre, Palgrave*, 2008, pp. 61-76; Yang, X., Jiang Y., Kang R. y Ke Y., "A Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Japanese Firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 2009, 26 (1): 141-162; Duanmu J. y Guney Y., "A panel data analysis of locational determinants of Chinese and India outward foreign direct investment", *Journal of Asia Business Studies*, 2009, 3(2)1-15.

Innovación y espíritu emprendedor

El creciente enfoque en la innovación y en el espíritu emprendedor como imperativo nacional y organizacional en Estados Unidos y sus organizaciones es cada vez más evidente. Tanto la innovación como el espíritu emprendedor son considerados por los gobiernos como un medio para aumentar el empleo, la productividad y la prosperidad entre sus pueblos, en tanto que compañías grandes y pequeñas encuentran que la innovación y expansión empresariales a nuevos segmentos de clientes son esenciales para su éxito y supervivencia en mercados cada vez más competitivos.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Cómo aumentar la creatividad en el trabajo

Todd Henry, autor de *The accidental creative*, indica que hay diez puntos clave para activar la imaginación y aplicarla en el trabajo:

- 1. Ramíficate.** Lee sobre temas que generalmente no son de tu elección y trata de experimentar en la cotidianidad, pues con ello podremos inspirarnos.
- 2. Recarga.** Toma en cuenta la cantidad de energía que empleas en cada una de tus actividades. Es necesario darnos un tiempo para recargar nuestra energía no sólo los fines de semana, sino también durante la jornada laboral.
- 3. Protege tu tiempo.** Es importante establecer y respetar un horario creativo diario en el que estamos libres de interrupciones.
- 4. Establece una “relación” con el arte.** El arte es una fuente de inspiración, pues propicia nuevos patrones de pensamiento y fortalece las conexiones cerebrales.
- 5. Escribe tus ideas.** Las buenas ideas están presentes de forma constante en nuestras vidas y es importante tomarlas en cuenta; podemos anotarlas en un cuaderno para retomarlas después.
- 6. Cuando estés atascado, toma un descanso.** Si te enfrentas a un problema creativo, trabaja en otra cosa durante una hora, pues ese descanso mental te permitirá abordar el problema desde una perspectiva nueva.
- 7. Busca el apoyo de tus supervisores.** Es importante que la administración apoye los esfuerzos creativos de los empleados, ya que esto repercute de forma positiva en la productividad.
- 8. Trabaja con gente con diversos niveles de experiencia.** Para alimentar nuestras ideas es importante trabajar con personas de generaciones, trasfondo social y educación distintos, pues esto amplía nuestra visión.
- 9. Nunca desestimes las ideas de otros.** No hay que catalogar una idea como “mala”, pues todas pueden dar pie a ideas nuevas y útiles.
- 10. Conéctate con tu pasión.** La creatividad fluye más cuando las personas trabajan en proyectos que les apasionan.

Con información de: Altonivel, "10 formas de aumentar la creatividad en tu trabajo", en Altonivel, www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html, recuperado el 24 de mayo de 2016.

La innovación se enfoca en mejorar los productos y servicios, así como en comercializarlos, mientras que el **espíritu emprendedor** es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes. Los empresarios crean organizaciones que ofrecen productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnologías de la información) a la vez que generan valor agregado. Venkatramen (1997) afirmaba que “el espíritu emprendedor como campo académico busca comprender cómo

Espíritu emprendedor Es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

se descubren, crean y explotan las oportunidades de hacer realidad bienes y servicios futuros, por quién y cuáles son sus consecuencias".¹⁴

Desde el epicentro empresarial de Silicon Valley hasta los centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso de la humanidad; a lo largo de cada capítulo se destacan estas tendencias empresariales y su correspondencia con un amplio rango de retos administrativos.

PERSPECTIVA GLOBAL

Ranking de las 10 multilatinas más grandes

La revista América Economía presentó el "Ranking multilatinas" 2015 con el que busca estimar el nivel de globalización que alcanzan las empresas latinoamericanas, lo cual se logra al medir el grado de internacionalización con base en las operaciones que realiza una empresa fuera de Latinoamérica. El top 10 de este conteo es el siguiente:

Lugar	Empresa	Sector	País
1	Mexichem	Petroquímica	México
2	Cemex	Cemento	México
3	LATAM (LANTAM)	Aerolínea	Chile
4	Grupo JBS	Alimentos	Brasil
5	AJE Group	Bebidas y licores	Perú
6	Tenaris	Siderurgia	Argentina
7	Gruma	Alimentos	México
8	Ternium	Siderurgia	México
9	Avianca-Taca	Aerolíneas	Colombia/El Salvador
10	Gerda	Siderurgia	Brasil

Con información de: América Economía Intelligence en *El Economista*, "Mexichem es la empresa más global de América Latina", 26 de septiembre de 2015, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/26/mexichem-empresa-mas-global-america-latina>, recuperado el 23 de noviembre de 2015.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Inmersión en Silicon Valley¹⁵

Silicon Valley sigue siendo el principal destino para quienes tienen la ambición de desarrollar nuevas empresas de gran crecimiento; por ejemplo, Mark Zuckerberg, el cofundador y director ejecutivo de Facebook, se dio cuenta, mientras desarrollaba su sitio web en la Universidad de Harvard, de que tendría que mudarse a Silicon Valley para aprovechar su ecosistema de apoyo al espíritu emprendedor de alto crecimiento. Dicho ecosistema ofrece capital de riesgo para financiar a las nuevas empresas de alto crecimiento, experiencia legal para guiarlas y capital tecnológico y humano para desarrollar nuevas empresas creativas.

Emprendedores, empresas, universidades y gobiernos de todo el mundo también reconocen el valor del ecosistema de Silicon Valley y desean aprender de él y aprovecharlo para promo-

¹⁴ Venkataraman S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J. (ed.). JAI Press: Greenwich, CT, pp. 119-138.

¹⁵ Silicon Valley Immersion Program (Programa de inmersión en Silicon Valley) https://www.usfca.edu/management/corporate/Silicon_Valley_Immersion_Programs/, recuperado el 25 de julio de 2015.

ver la innovación y el espíritu emprendedor de éxito; grupos de todo el mundo la visitan para hacer exactamente eso; algunos de sus programas, como el Silicon Valley Immersion Program, de la Universidad de San Francisco, albergan a grupos de América Latina, Asia y Europa y los inician en el singular entorno empresarial de la zona mediante conferencias dictadas por expertos locales, visitas a las empresas de vanguardia y eventos sociales con emprendedores e inversores locales. Diversos grupos de Portugal, México, Argentina, Perú, Chile, China y otras partes del mundo han llegado a la Universidad de San Francisco para vivir y aprender el ecosistema de Silicon Valley, así como a aumentar su propia capacidad de emprender e innovar a la manera del valle.

Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

(5)

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad, pero a finales del decenio de 1960 el crecimiento de su productividad empezó a desacelerarse; hoy la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo se voltea hacia Japón para encontrar respuestas a estos problemas de productividad (tema a considerar en el capítulo 3), pero se tiende a ignorar la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas de manera eficiente.

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de **productividad**, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores; sin embargo, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, “la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración”.¹⁶

Definiciones de efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la **efectividad** es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una

Productividad Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Efectividad El logro de objetivos.
Eficiencia Logro de los fines con el mínimo de recursos.

¹⁶ Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 69. Véanse también Davis, Tim R. V., “Information Technology and White-Collar Productivity”, *Academy of Management Executive*, febrero, 1991, pp. 55-67; Drucker, Peter, “The Next Society”, *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20; “The Drucker Institute”, www.peter-drucker.com, recuperado el 5 de enero de 2009.

organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización, tema que se analizará en el capítulo 4.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Las compañías con más rápido crecimiento¹⁷

La gestión empresarial puede conducir a un aumento rápido de las ventas. La revista *Fortune* publicó su lista de las 100 compañías con más rápido crecimiento en 2015. La revista clasificó aquellas empresas que cotizan en bolsas de comercio estadounidenses con base en el crecimiento de sus ingresos y utilidades, y en el retorno total sobre los tres años anteriores. Aquí enumeramos las diez compañías de más rápido crecimiento de *Fortune*.¹⁸ Si el rápido crecimiento indica una gestión empresarial exitosa, entonces estas compañías cumplen la condición.

1. Lannett (productos farmacéuticos)
2. Natural Health Trends (productos para el hogar y el cuidado personal)
3. Federated National Holding (seguros)
4. Centene (seguros y administración de la atención y el cuidado)
5. Noah Holdings (servicios financieros)
6. Acadia Healthcare (cuidado de la salud)
7. Qihoo 360 Technology (servicios de internet)
8. Wisdomtree Investments (servicios financieros)
9. Gilead Sciences (productos farmacéuticos)
10. Facebook (servicios de internet)

Administrar: ¿ciencia o arte?¹⁹

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el béisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un *arte*, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse *ciencia*. En este contexto, *ciencia* y *arte* no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

El arte debe mejorar conforme lo hace la ciencia, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas; podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta porque las muchas variables con las que lidian los gerentes son en extremo complejas; sin embargo, dicho conocimiento administrativo sin lugar a dudas puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia, serían poco más que médicos brujos; los ejecutivos que

¹⁷ Fortune Magazine, <http://fortune.com/100-fastest-growing-companies/>, recuperado en noviembre de 2015.

¹⁸ Indicamos el nombre de cada empresa y su industria.

¹⁹ Weiss, W.H., "The Science and Art of Managing", Annual Editions-Management, Fred H. Maidment, ed., Nueva York, McGraw-Hill, 2009, pp. 16-18.

intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica.

Evolución del pensamiento administrativo²⁰

6

Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la *jungla de la teoría de la administración*. En este capítulo se hablará de los diferentes modelos de análisis administrativo y de lo que puede hacerse para entender las diferentes posturas. La tabla 1.1 resume las principales contribuciones de autores y practicantes de la administración.²¹ Destacan la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol, y los estudios Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la <i>cooperación armoniosa</i> entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> .

(continúa)

²⁰Para un punto de vista crítico sobre la teoría de la administración véase Broughton, Philip Delves, "Bogus Theories, Bad for Business", *The Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2009 y http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052970204313604574329183846704634-IMyQjAxMDA5MDAwOTEwNDkyWj.html, recuperado el 2 de enero de 2016.

²¹La tabla 1.1 muestra parte de los primeros colaboradores del pensamiento administrativo, desde Henry Gantt hasta Chester Barnard. Para mayor información sobre sus contribuciones, véanse "Lillian Moller Gilbreth", www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html, recuperado el 2 de enero de 2016 y www.lib.uwo.ca/business/barnard.html, recuperado el 30 de marzo de 2007.

Tabla 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo (*continuación*)

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912) Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la industria y administración. Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947) Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Teoría de la burocracia. Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard <i>The Functions of the Executive</i> (1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
En este libro se analizan muchos autores. Entre las principales aportaciones están las de Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.
C.K. Prahalad y Gary Hamel (1990)	Introdujeron el punto de vista de la "competencia central de la corporación" que visualiza la empresa como un conjunto de competencias básicas en lugar de una colección de unidades de negocio para permitir a los gerentes que identifiquen y empleen mejor la ventaja competitiva de la empresa.
Birger Wernerfelt (1985) Jay Barney (1991)	Presentaron el "punto de vista de la empresa basado en los recursos" que ayuda a los gerentes a identificar una ventaja competitiva sustentable al determinar cuáles de sus recursos son valiosos, poco conocidos, difíciles de copiar y complicados de sustituir.
Clayton Christensen (1997)	Introdujo el concepto de innovación disruptiva como un método con el que las empresas pueden desarrollar nuevos productos y procesos.
Henry Chesbrough (2003)	Presentó el modelo de innovación abierto como un método con el cual las empresas pueden incorporar múltiples fuentes de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y procesos.

Fuente: Parte de la información de este cuadro se basa en: George Jr., Claude S., *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

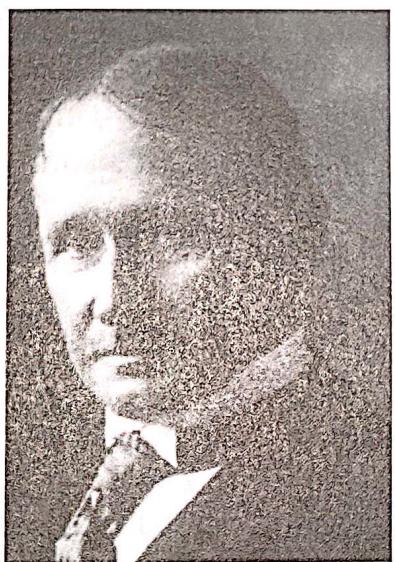
Frederick Taylor y la administración científica²²

Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se inició como aprendiz de forjador de moldes y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero en jefe después de obtener un título de ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica y quizás ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911, y los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Observará que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno.

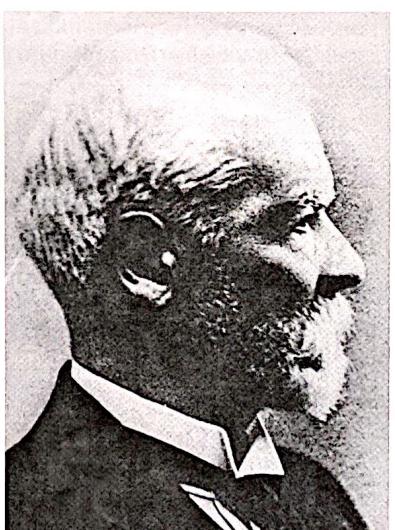


La obra más famosa de Taylor es *Principles of Scientific Management*.

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna²³

Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativa. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:

- *Autoridad y responsabilidad*. Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de *inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior*, etcétera.
- *Unidad de mando*. Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- *Unidad de dirección*. Para Fayol esto es como una *cadena de superiores* desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse in-



Henri Fayol es considerado el verdadero padre de la teoría de la administración moderna.

²² Para un análisis adicional de Frederick Taylor véase Modern History Sourcebook: Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management, 1911, www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html, recuperado el 9 de diciembre de 2009; www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm, recuperado el 5 de enero de 2009.

²³ Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html>, recuperado el 5 de octubre de 2002. Véase también Fayol, Henri, "Planning," *Annual Editions-Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 26-29.

necesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.

- *Esprit de corps*. Éste es el principio de *la unión hace la fuerza* y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

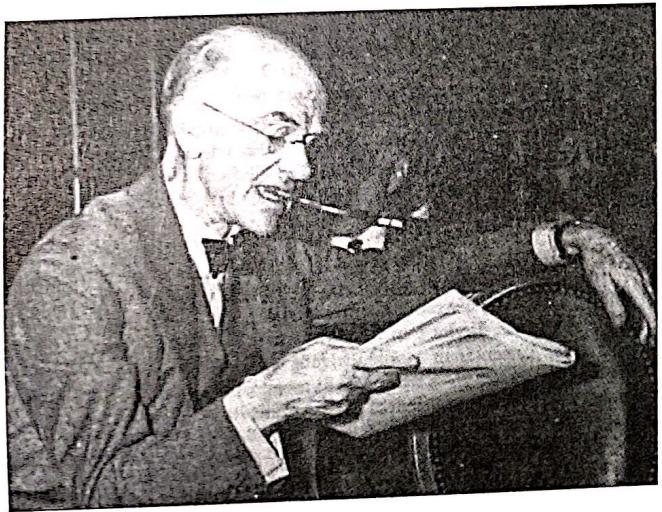
Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932.²⁴ Antes, entre 1924 y 1927, el

National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Al descubrir que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso; sin embargo, Mayo, investigador de Harvard, vio en ello algo diferente y junto a Roethlisberger y otros continuó la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, partiendo de ideas anteriores, particularmente de las de Vilfredo Pareto, tendría un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los períodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad; Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como

A black and white photograph of Elton Mayo, an elderly man with glasses and a mustache, wearing a suit and tie, looking down at some papers he is holding.

Elton Mayo se enfocó en estudiar las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne.

Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Entre quienes han contribuido al pensamiento administrativo se encuentran administradores públicos, gerentes de empresas y científicos del comportamiento, cuyas obras importantes se analizan a lo largo del libro; por ahora sólo mencionaremos a algunos de ellos.

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales. Keith Davis ayudó a comprender la organización informal. El desaparecido W. Edwards Deming²⁵ y Joseph M. Juran,²⁶ dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos

²⁴ Para una descripción completa de estos experimentos véanse Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Véase también: www.thoemmes.com/encyclopedia/mayo.htm, recuperado el 5 de octubre de 2002.

²⁵ Véase "The W. Edwards Deming Institute," www.deming.org, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

²⁶ Para la biografía de Juran, véase www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html, recuperado el 9 de diciembre de 2009.

japoneses. El desaparecido Laurence Peter sugirió que con el tiempo a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más; por desgracia, esto puede generar organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, que escribió el exitoso libro *Theory Z*, mostró cómo podían adaptarse determinadas prácticas administrativas japonesas a Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman Jr., analizaron las características de las compañías excelentes. La mayoría de estas obras se analizarán con detalle en otras partes del libro.

PERSPECTIVA GLOBAL

La sabiduría de Peter Drucker²⁷

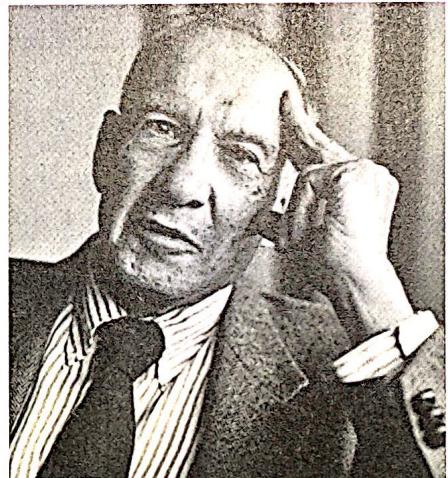
El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores con más influencia en la administración. Durante su carrera de 60 años escribió 39 libros y consultó a ejecutivos de importantes compañías; sin embargo, sus intereses no se restringieron a entender las cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y su enfoque estaba en lograr que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos (APO) en su clásico libro *The Practice of Management*, donde destacó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo se puede constatar si el objetivo se cumplió.

Drucker consultó a directores ejecutivos de importantes compañías como Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE), considerado por muchos el gerente ejecutivo más efectivo de una gran organización compleja. Las inquisiciones de Drucker condujeron al axioma de Welch, el cual sugirió que si una de las unidades de negocios de GE no era la núm. 1 o 2 en su industria (ni tenía una buena oportunidad de serlo) debía ser descartada. La efectividad de Drucker radicaba en plantear preguntas importantes. Un alto gerente cuestionó por qué debía pagar las cuotas de consultoría de Drucker si el director ejecutivo debía contestar a todas las preguntas; sin embargo, el enfoque de preguntas de Drucker a menudo conducía a identificar la dirección hacia la que la compañía debía ir. Andrew Grove, antiguo CEO de Intel, quedó impresionado por el análisis de Drucker de las múltiples funciones del CEO, en especial la de representar a la empresa ante el público, la de estratega y la de gerente operacional. Más aún, Drucker sugirió que un gerente no debe ser promovido con base en su potencial, sino en su desempeño.

En 1943 estudió la estructura organizacional de GM que dio como resultado el libro *The Concept of the Corporation*. Su punto de vista fue que "se requieren personas capaces de desempeñarse en conjunto, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes".

Drucker estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación). Otros puntos sobresalientes de su filosofía empresarial son que en las entrañas de la organización existen seres humanos, no máquinas o edificios; también sugirió que en Estados Unidos, Alemania, Japón y China los gerentes hacen lo mismo, aunque puede ser diferente cómo lo realizan.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo deben realizarse en todos los niveles de la organización: es un esfuerzo continuo. En las organizaciones la rentabilidad no es el propósito, sino una necesidad. El marketing empieza con el cliente, sus valores y necesidades. Planteaba preguntas como: ¿dónde viven los clientes y qué quieren comprar?, ¿simple? Sí, pero poderoso para una estrategia efectiva.



Los estudios de Peter Drucker se enfocaron en el aumento de la producción.

²⁷ Thurm, Scott y Joann S. Lublin, "Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About People", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005 y Flanigan, James y Thomas S. Mulligan, "Drucker Regarded as Father of Modern Management", *Los Angeles Times* en *The Contra Costa Times*, 12 de noviembre de 2005; Drucker, Peter, *Management-Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.

Mucho antes de que fuera reconocida en general, Drucker popularizó la noción de *el trabajador del conocimiento* y los factores especiales para administrarlo. Así que la administración no es sólo para empresas orientadas a las utilidades, también lo es para iglesias, sindicatos de obreros, grupos juveniles y hospitales, punto de vista que se destaca en este libro.

Historia de una selección de innovaciones administrativas²⁸

La innovación es esencial para el éxito de una organización; sin embargo, la historia demuestra que, con los años, las ideas innovadoras van y vienen. Éstas son algunas de ellas (las fechas son aproximadas):

1910	Henry Ford, con el Modelo T, utilizó el sistema de producción en serie para aumentar la producción.
1920	Alfred Sloan, de General Motors, estableció el escenario de la organización moderna al utilizar la estructura organizacional divisional, que permite a las divisiones operar como compañías individuales.
1931	Procter & Gamble introdujo la administración por marcas para sus jabones, de manera que cada gerente era responsable del éxito o fracaso de su marca.
1943	La organización Skunk Works de Lockheed pudo construir un nuevo avión de combate en poco tiempo al emplear pequeños grupos a los que la compañía matriz interrumpía pocas veces.
Decenio de 1950	Toyota innovó las formas de mejorar la eficiencia reduciendo al mínimo la rotación de empleados; lo que en 1961 condujo al concepto de <i>control de calidad</i> .
1967	Con base en la idea de considerar diferentes escenarios alternativos y planear según ellos, Shell lidió con la crisis del petróleo del decenio de 1970.
1973	La compañía DuPont utilizó el proceso de revisión de 360 grados para proporcionar realimentación entre gerentes, colegas y subordinados.
1987	Motorola utilizó el proceso Seis Sigma para mejorar la eficiencia y reducir los defectos. General Electric fue una de las primeras en adoptarlo.
1989	IBM administró el procesamiento de datos de Kodak. Durante el decenio de 1990 el enfoque se utilizó para trasladar el trabajo a otros países.
1990	La reingeniería supuso replantear radicalmente la forma de pensar los procesos organizacionales, algo que pudo generar despidos, aunque Michael Hammer, quien popularizó el enfoque, considera que éste no era el principal propósito de la reingeniería.
Decenio de 2000	Las compañías trabajan con otras empresas y clientes para llegar a ideas nuevas e innovadoras. Procter & Gamble, por ejemplo, esperaba que la mitad de sus innovaciones llegara del exterior.
2012	Un enfoque creciente en albergar la tecnología de la organización externamente (The Cloud), la computación móvil y aprovechar los medios de comunicación sociales para interactuar de manera más eficaz con los clientes, lo que ayuda a modelar una estrategia organizacional y tiene un efecto directo en la forma en que los líderes administran sus compañías.
2016	Creciente convergencia de las tecnologías para el cuidado de la salud y la tecnología de la información para ayudar a las personas a gestionar mejor su propia salud (por ejemplo, FitBit o Apple Watch), así como otros métodos para que los proveedores de cuidado de la salud brinden mejores servicios.

²⁸ McGregor, Jena, "There is no More Normal", *Business Week*, 23 de marzo de 2009, pp. 30-34. Véase también Strategic Innovation de Booz, Allen, Hamilton, una de las empresas consultoras en administración más antiguas en <http://boozallen-wp-aws03.siteworx.com/consulting/strategic-innovation>, recuperado el 2 de noviembre de 2015.

A veces también se buscan enfoques innovadores para encontrar soluciones a los problemas gerenciales; de hecho, algunos de dichos enfoques pueden servir como instrumentos para hacer que las organizaciones sean más eficaces (por ejemplo, la analítica de datos). Sin embargo, el éxito sólo será resultado de un enfoque sistemático de la administración que utilice las innovaciones como herramientas.

Modelos de análisis administrativo: ¿una jungla de teorías administrativas?

7

Aun cuando los autores y teóricos académicos contribuyeron muy poco al estudio de la administración hasta principios del decenio de 1950 (los escritos anteriores provienen sobre todo de practicantes), los últimos decenios han visto un verdadero diluvio de textos provenientes de las aulas académicas. La variedad de enfoques en el análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han generado mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. De hecho, hace muchos años Harold Koontz llamó a esta situación la *jungla de la teoría de la administración*.²⁹ Desde entonces la vegetación de la jungla ha cambiado un tanto, se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados al agregárseles algunos conceptos nuevos, pero el desarrollo de la ciencia y la teoría de la administración tienen las mismas características de jungla.

Los diversos enfoques en el análisis de la administración se ilustran en la tabla 1.2, agrupados en 14 categorías, que muestran las características, contribuciones y limitaciones de cada enfoque. Aquí nos concentraremos en el enfoque de funciones gerenciales y el proceso administrativo (u operacional).

Tabla 1.2 Enfoques de la administración

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque empírico o de caso³⁰		
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración.	<pre> graph LR A[Situación del caso] --> B[Éxito] A --> C[Fracaso] B --> D["¿Por qué?"] C --> D </pre>
Enfoque de funciones gerenciales		
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez funciones gerenciales agrupadas en interpersonales, informacionales y de decisión.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no fueron gerenciales. Muchas actividades fueron evidencia de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedaron fuera (como evaluar a los gerentes).	<pre> graph TD CC((Círculo central de dirección)) --- F1[Función de dirección] F1 --- F2[Función de planificación] F1 --- F3[Función de organización] F1 --- F4[Función de control] F2 --- F5[Función de evaluación] F3 --- F6[Función de integración] F4 --- F7[Función de control] F5 --- F8[Función de motivación] F6 --- F9[Función de delegación] F7 --- F10[Función de control] F8 --- F11[Función de evaluación] F9 --- F12[Función de integración] F10 --- F13[Función de control] F11 --- F14[Función de motivación] F12 --- F15[Función de delegación] F13 --- F16[Función de control] F14 --- F17[Función de motivación] F15 --- F18[Función de delegación] F16 --- F19[Función de control] F17 --- F20[Función de motivación] F18 --- F21[Función de delegación] F19 --- F22[Función de control] F20 --- F23[Función de motivación] F21 --- F24[Función de delegación] F22 --- F25[Función de control] F23 --- F26[Función de motivación] F24 --- F27[Función de delegación] F25 --- F28[Función de control] F26 --- F29[Función de motivación] F27 --- F30[Función de delegación] F28 --- F31[Función de control] F29 --- F32[Función de motivación] F30 --- F33[Función de delegación] F31 --- F34[Función de control] F32 --- F35[Función de motivación] F33 --- F36[Función de delegación] F34 --- F37[Función de control] F35 --- F38[Función de motivación] F36 --- F39[Función de delegación] F37 --- F40[Función de control] F38 --- F41[Función de motivación] F39 --- F42[Función de delegación] F40 --- F43[Función de control] F41 --- F44[Función de motivación] F42 --- F45[Función de delegación] F43 --- F46[Función de control] F44 --- F47[Función de motivación] F45 --- F48[Función de delegación] F46 --- F49[Función de control] F47 --- F50[Función de motivación] F48 --- F51[Función de delegación] F49 --- F52[Función de control] F50 --- F53[Función de motivación] F51 --- F54[Función de delegación] F52 --- F55[Función de control] F53 --- F56[Función de motivación] F54 --- F57[Función de delegación] F55 --- F58[Función de control] F56 --- F59[Función de motivación] F57 --- F60[Función de delegación] F58 --- F61[Función de control] F59 --- F62[Función de motivación] F60 --- F63[Función de delegación] F61 --- F64[Función de control] F62 --- F65[Función de motivación] F63 --- F66[Función de delegación] F64 --- F67[Función de control] F65 --- F68[Función de motivación] F66 --- F69[Función de delegación] F67 --- F70[Función de control] F68 --- F71[Función de motivación] F69 --- F72[Función de delegación] F70 --- F73[Función de control] F71 --- F74[Función de motivación] F72 --- F75[Función de delegación] F73 --- F76[Función de control] F74 --- F77[Función de motivación] F75 --- F78[Función de delegación] F76 --- F79[Función de control] F77 --- F80[Función de motivación] F78 --- F81[Función de delegación] F79 --- F82[Función de control] F80 --- F83[Función de motivación] F81 --- F84[Función de delegación] F82 --- F85[Función de control] F83 --- F86[Función de motivación] F84 --- F87[Función de delegación] F85 --- F88[Función de control] F86 --- F89[Función de motivación] F87 --- F90[Función de delegación] F88 --- F91[Función de control] F89 --- F92[Función de motivación] F90 --- F93[Función de delegación] F91 --- F94[Función de control] F92 --- F95[Función de motivación] F93 --- F96[Función de delegación] F94 --- F97[Función de control] F95 --- F98[Función de motivación] F96 --- F99[Función de delegación] F97 --- F100[Función de control] F98 --- F101[Función de motivación] F99 --- F102[Función de delegación] F100 --- F103[Función de control] F101 --- F104[Función de motivación] F102 --- F105[Función de delegación] F103 --- F106[Función de control] F104 --- F107[Función de motivación] F105 --- F108[Función de delegación] F106 --- F109[Función de control] F107 --- F110[Función de motivación] F108 --- F111[Función de delegación] F109 --- F112[Función de control] F110 --- F113[Función de motivación] F111 --- F114[Función de delegación] F112 --- F115[Función de control] F113 --- F116[Función de motivación] F114 --- F117[Función de delegación] F115 --- F118[Función de control] F116 --- F119[Función de motivación] F117 --- F120[Función de delegación] F118 --- F121[Función de control] F119 --- F122[Función de motivación] F120 --- F123[Función de delegación] F121 --- F124[Función de control] F122 --- F125[Función de motivación] F123 --- F126[Función de delegación] F124 --- F127[Función de control] F125 --- F128[Función de motivación] F126 --- F129[Función de delegación] F127 --- F130[Función de control] F128 --- F131[Función de motivación] F129 --- F132[Función de delegación] F130 --- F133[Función de control] F131 --- F134[Función de motivación] F132 --- F135[Función de delegación] F133 --- F136[Función de control] F134 --- F137[Función de motivación] F135 --- F138[Función de delegación] F136 --- F139[Función de control] F137 --- F140[Función de motivación] F138 --- F141[Función de delegación] F139 --- F142[Función de control] F140 --- F143[Función de motivación] F141 --- F144[Función de delegación] F142 --- F145[Función de control] F143 --- F146[Función de motivación] F144 --- F147[Función de delegación] F145 --- F148[Función de control] F146 --- F149[Función de motivación] F147 --- F150[Función de delegación] F148 --- F151[Función de control] F149 --- F152[Función de motivación] F150 --- F153[Función de delegación] F151 --- F154[Función de control] F152 --- F155[Función de motivación] F153 --- F156[Función de delegación] F154 --- F157[Función de control] F155 --- F158[Función de motivación] F156 --- F159[Función de delegación] F157 --- F160[Función de control] F158 --- F161[Función de motivación] F159 --- F162[Función de delegación] F160 --- F163[Función de control] F161 --- F164[Función de motivación] F162 --- F165[Función de delegación] F163 --- F166[Función de control] F164 --- F167[Función de motivación] F165 --- F168[Función de delegación] F166 --- F169[Función de control] F167 --- F170[Función de motivación] F168 --- F171[Función de delegación] F169 --- F172[Función de control] F170 --- F173[Función de motivación] F171 --- F174[Función de delegación] F172 --- F175[Función de control] F173 --- F176[Función de motivación] F174 --- F177[Función de delegación] F175 --- F178[Función de control] F176 --- F179[Función de motivación] F177 --- F180[Función de delegación] F178 --- F181[Función de control] F179 --- F182[Función de motivación] F180 --- F183[Función de delegación] F181 --- F184[Función de control] F182 --- F185[Función de motivación] F183 --- F186[Función de delegación] F184 --- F187[Función de control] F185 --- F188[Función de motivación] F186 --- F189[Función de delegación] F187 --- F190[Función de control] F188 --- F191[Función de motivación] F189 --- F192[Función de delegación] F190 --- F193[Función de control] F191 --- F194[Función de motivación] F192 --- F195[Función de delegación] F193 --- F196[Función de control] F194 --- F197[Función de motivación] F195 --- F198[Función de delegación] F196 --- F199[Función de control] F197 --- F200[Función de motivación] F198 --- F201[Función de delegación] F199 --- F202[Función de control] F200 --- F203[Función de motivación] F201 --- F204[Función de delegación] F202 --- F205[Función de control] F203 --- F206[Función de motivación] F204 --- F207[Función de delegación] F205 --- F208[Función de control] F206 --- F209[Función de motivación] F207 --- F210[Función de delegación] F208 --- F211[Función de control] F209 --- F212[Función de motivación] F210 --- F213[Función de delegación] F211 --- F214[Función de control] F212 --- F215[Función de motivación] F213 --- F216[Función de delegación] F214 --- F217[Función de control] F215 --- F218[Función de motivación] F216 --- F219[Función de delegación] F217 --- F220[Función de control] F218 --- F221[Función de motivación] F219 --- F222[Función de delegación] F220 --- F223[Función de control] F221 --- F224[Función de motivación] F222 --- F225[Función de delegación] F223 --- F226[Función de control] F224 --- F227[Función de motivación] F225 --- F228[Función de delegación] F226 --- F229[Función de control] F227 --- F230[Función de motivación] F228 --- F231[Función de delegación] F229 --- F232[Función de control] F230 --- F233[Función de motivación] F231 --- F234[Función de delegación] F232 --- F235[Función de control] F233 --- F236[Función de motivación] F234 --- F237[Función de delegación] F235 --- F238[Función de control] F236 --- F239[Función de motivación] F237 --- F240[Función de delegación] F238 --- F241[Función de control] F239 --- F242[Función de motivación] F240 --- F243[Función de delegación] F241 --- F244[Función de control] F242 --- F245[Función de motivación] F243 --- F246[Función de delegación] F244 --- F247[Función de control] F245 --- F248[Función de motivación] F246 --- F249[Función de delegación] F247 --- F250[Función de control] F248 --- F251[Función de motivación] F249 --- F252[Función de delegación] F250 --- F253[Función de control] F251 --- F254[Función de motivación] F252 --- F255[Función de delegación] F253 --- F256[Función de control] F254 --- F257[Función de motivación] F255 --- F258[Función de delegación] F256 --- F259[Función de control] F257 --- F260[Función de motivación] F258 --- F261[Función de delegación] F259 --- F262[Función de control] F260 --- F263[Función de motivación] F261 --- F264[Función de delegación] F262 --- F265[Función de control] F263 --- F266[Función de motivación] F264 --- F267[Función de delegación] F265 --- F268[Función de control] F266 --- F269[Función de motivación] F267 --- F270[Función de delegación] F268 --- F271[Función de control] F269 --- F272[Función de motivación] F270 --- F273[Función de delegación] F271 --- F274[Función de control] F272 --- F275[Función de motivación] F273 --- F276[Función de delegación] F274 --- F277[Función de control] F275 --- F278[Función de motivación] F276 --- F279[Función de delegación] F277 --- F280[Función de control] F278 --- F281[Función de motivación] F279 --- F282[Función de delegación] F280 --- F283[Función de control] F281 --- F284[Función de motivación] F282 --- F285[Función de delegación] F283 --- F286[Función de control] F284 --- F287[Función de motivación] F285 --- F288[Función de delegación] F286 --- F289[Función de control] F287 --- F290[Función de motivación] F288 --- F291[Función de delegación] F289 --- F292[Función de control] F290 --- F293[Función de motivación] F291 --- F294[Función de delegación] F292 --- F295[Función de control] F293 --- F296[Función de motivación] F294 --- F297[Función de delegación] F295 --- F298[Función de control] F296 --- F299[Función de motivación] F297 --- F300[Función de delegación] F298 --- F301[Función de control] F299 --- F302[Función de motivación] F300 --- F303[Función de delegación] F301 --- F304[Función de control] F302 --- F305[Función de motivación] F303 --- F306[Función de delegación] F304 --- F307[Función de control] F305 --- F308[Función de motivación] F306 --- F309[Función de delegación] F307 --- F310[Función de control] F308 --- F311[Función de motivación] F309 --- F312[Función de delegación] F310 --- F313[Función de control] F311 --- F314[Función de motivación] F312 --- F315[Función de delegación] F313 --- F316[Función de control] F314 --- F317[Función de motivación] F315 --- F318[Función de delegación] F316 --- F319[Función de control] F317 --- F320[Función de motivación] F318 --- F321[Función de delegación] F319 --- F322[Función de control] F320 --- F323[Función de motivación] F321 --- F324[Función de delegación] F322 --- F325[Función de control] F323 --- F326[Función de motivación] F324 --- F327[Función de delegación] F325 --- F328[Función de control] F326 --- F329[Función de motivación] F327 --- F330[Función de delegación] F328 --- F331[Función de control] F329 --- F332[Función de motivación] F330 --- F333[Función de delegación] F331 --- F334[Función de control] F332 --- F335[Función de motivación] F333 --- F336[Función de delegación] F334 --- F337[Función de control] F335 --- F338[Función de motivación] F336 --- F339[Función de delegación] F337 --- F340[Función de control] F338 --- F341[Función de motivación] F339 --- F342[Función de delegación] F340 --- F343[Función de control] F341 --- F344[Función de motivación] F342 --- F345[Función de delegación] F343 --- F346[Función de control] F344 --- F347[Función de motivación] F345 --- F348[Función de delegación] F346 --- F349[Función de control] F347 --- F350[Función de motivación] F348 --- F351[Función de delegación] F349 --- F352[Función de control] F350 --- F353[Función de motivación] F351 --- F354[Función de delegación] F352 --- F355[Función de control] F353 --- F356[Función de motivación] F354 --- F357[Función de delegación] F355 --- F358[Función de control] F356 --- F359[Función de motivación] F357 --- F360[Función de delegación] F358 --- F361[Función de control] F359 --- F362[Función de motivación] F360 --- F363[Función de delegación] F361 --- F364[Función de control] F362 --- F365[Función de motivación] F363 --- F366[Función de delegación] F364 --- F367[Función de control] F365 --- F368[Función de motivación] F366 --- F369[Función de delegación] F367 --- F370[Función de control] F368 --- F371[Función de motivación] F369 --- F372[Función de delegación] F370 --- F373[Función de control] F371 --- F374[Función de motivación] F372 --- F375[Función de delegación] F373 --- F376[Función de control] F374 --- F377[Función de motivación] F375 --- F378[Función de delegación] F376 --- F379[Función de control] F377 --- F380[Función de motivación] F378 --- F381[Función de delegación] F379 --- F382[Función de control] F380 --- F383[Función de motivación] F381 --- F384[Función de delegación] F382 --- F385[Función de control] F383 --- F386[Función de motivación] F384 --- F387[Función de delegación] F385 --- F388[Función de control] F386 --- F389[Función de motivación] F387 --- F390[Función de delegación] F388 --- F391[Función de control] F389 --- F392[Función de motivación] F390 --- F393[Función de delegación] F391 --- F394[Función de control] F392 --- F395[Función de motivación] F393 --- F396[Función de delegación] F394 --- F397[Función de control] F395 --- F398[Función de motivación] F396 --- F399[Función de delegación] F397 --- F400[Función de control] F398 --- F401[Función de motivación] F399 --- F402[Función de delegación] F400 --- F403[Función de control] F401 --- F404[Función de motivación] F402 --- F405[Función de delegación] F403 --- F406[Función de control] F404 --- F407[Función de motivación] F405 --- F408[Función de delegación] F406 --- F409[Función de control] F407 --- F410[Función de motivación] F408 --- F411[Función de delegación] F409 --- F412[Función de control] F410 --- F413[Función de motivación] F411 --- F414[Función de delegación] F412 --- F415[Función de control] F413 --- F416[Función de motivación] F414 --- F417[Función de delegación] F415 --- F418[Función de control] F416 --- F419[Función de motivación] F417 --- F420[Función de delegación] F418 --- F421[Función de control] F419 --- F422[Función de motivación] F420 --- F423[Función de delegación] F421 --- F424[Función de control] F422 --- F425[Función de motivación] F423 --- F426[Función de delegación] F424 --- F427[Función de control] F425 --- F428[Función de motivación] F426 --- F429[Función de delegación] F427 --- F430[Función de control] F428 --- F431[Función de motivación] F429 --- F432[Función de delegación] F430 --- F433[Función de control] F431 --- F434[Función de motivación] F432 --- F435[Función de delegación] F433 --- F436[Función de control] F434 --- F437[Función de motivación] F435 --- F438[Función de delegación] F436 --- F439[Función de control] F437 --- F440[Función de motivación] F438 --- F441[Función de delegación] F439 --- F442[Función de control] F440 --- F443[Función de motivación] F441 --- F444[Función de delegación] F442 --- F445[Función de control] F443 --- F446[Función de motivación] F444 --- F447[Función de delegación] F445 --- F448[Función de control] F446 --- F449[Función de motivación] F447 --- F450[Función de delegación] F448 --- F451[Función de control] F449 --- F452[Función de motivación] F450 --- F453[Función de delegación] F451 --- F454[Función de control] F452 --- F455[Función de motivación] F453 --- F456[Función de delegación] F454 --- F457[Función de control] F455 --- F458[Función de motivación] F456 --- F459[Función de delegación] F457 --- F460[Función de control] F458 --- F461[Función de motivación] F459 --- F462[Función de delegación] F460 --- F463[Función de control] F461 --- F464[Función de motivación] F462 --- F465[Función de delegación] F463 --- F466[Función de control] F464 --- F467[Función de motivación] F465 --- F468[Función de delegación] F466 --- F469[Función de control] F467 --- F470[Función de motivación] F468 --- F471[Función de delegación] F469 --- F472[Función de control] F470 --- F473[Función de motivación] F471 --- F474[Función de delegación] F472 --- F475[Función de control] F473 --- F476[Función de motivación] F474 --- F477[Función de delegación] F475 --- F478[Función de control] F476 --- F479[Función de motivación] F477 --- F480[Función de delegación] F478 --- F481[Función de control] F479 --- F482[Función de motivación] F480 --- F483[Función de delegación] F481 --- F484[Función de control] F482 --- F485[Función de motivación] F483 --- F486[Función de delegación] F484 --- F487[Función de control] F485 --- F488[Función de motivación] F486 --- F489[Función de delegación] F487 --- F490[Función de control] F488 --- F491[Función de motivación] F489 --- F492[Función de delegación] F490 --- F493[Función de control] F491 --- F494[Función de motivación] F492 --- F495[Función de delegación] F493 --- F496[Función de control] F494 --- F497[Función de motivación] F495 --- F498[Función de delegación] F496 --- F499[Función de control] F497 --- F500[Función de motivación] F498 --- F501[Función de delegación] F499 --- F502[Función de control] F500 --- F503[Función de motivación] F501 --- F504[Función de delegación] F502 --- F505[Función de control] F503 --- F506[Función de motivación] F504 --- F507[Función de delegación] F505 --- F508[Función de control] F506 --- F509[Función de motivación] F507 --- F510[Función de delegación] F508 --- F511[Función de control] F509 --- F512[Función de motivación] F510 --- F513[Función de delegación] F511 --- F514[Función de control] F512 --- F515[Función de motivación] F513 --- F516[Función de delegación] F514 --- F517[Función de control] F515 --- F518[Función de motivación] F516 --- F519[Función de delegación] F517 --- F520[Función de control] F518 --- F521[Función de motivación] F519 --- F522[Función de delegación] F520 --- F523[Función de control] F521 --- F524[Función de motivación] F522 --- F525[Función de delegación] F523 --- F526[Función de control] F524 --- F527[Función de motivación] F525 --- F528[Función de delegación] F526 --- F529[Función de control] F527 --- F530[Función de motivación] F528 --- F531[Función de delegación] F529 --- F532[Función de control] F530 --- F533[Función de motivación] F531 --- F534[Función de delegación] F532 --- F535[Función de control] F533 --- F536[Función de motivación] F534 --- F537[Función de delegación] F535 --- F538[Función de control] F536 --- F539[Función de motivación] F537 --- F540[Función de delegación] F538 --- F541[Función de control] F539 --- F542[Función de motivación] F540 --- F543[Función de delegación] F541 --- F544[Función de control] F542 --- F545[Función de motivación] F543 --- F546[Función de delegación] F544 --- F547[Función de control] F545 --- F548[Función de motivación] F546 --- F549[Función de delegación] F547 --- F550[Función de control] F548 --- F551[Función de motivación] F549 --- F552[Función de delegación] F550 --- F553[Función de control] F551 --- F554[Función de motivación] F552 --- F555[Función de delegación] F553 --- F556[Función de control] F554 --- F557[Función de motivación] F555 --- F558[Función de delegación] F556 --- F559[Función de control] F557 --- F560[Función de motivación] F558 --- F561[Función de delegación] F559 --- F562[Función de control] F560 --- F563[Función de motivación] F561 --- F564[Función de delegación] F562 --- F565[Función de control] F563 --- F566[Función de motivación] F564 --- F567[Función de delegación] F565 --- F568[Función de control] F566 --- F569[Función de motivación] F567 --- F570[Función de delegación] F568 --- F571[Función de control] F569 --- F572[Función de motivación] F570 --- F573[Función de delegación] F571 --- F574[Función de control] F572 --- F575[Función de motivación] F573 --- F576[Función de delegación] F574 --- F577[Función de control] F575 --- F578[Función de motivación] F576 --- F579[Función de delegación] F577 --- F580[Función de control] F578 --- F581[Función de motivación] F579 --- F582[Función de delegación] F580 --- F583[Función de control] F581 --- F584[Función de motivación] F582 --- F585[Función de delegación] F583 --- F586[Función de control] F584 --- F587[Función de motivación] F585 --- F588[Función de delegación] F586 --- F589[Función de control] F587 --- F590[Función de motivación] F588 --- F591[Función de delegación] F589 --- F592[Función de control] F590 --- F593[Función de motivación] F591 --- F594[Función de delegación</pre>

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de contingencia o situacional		
La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional.	Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma —o única— de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	
Enfoque matemático o ciencia de la administración		
Considera a la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos; como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos de los aspectos de la administración no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque matemático en la administración.	
Enfoque de teoría de decisiones		
Se enfoca en la toma de decisiones: en quienes se encargan de decidir y el proceso que conlleva. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.	En la administración hay mucho más que sólo toma de decisiones. El enfoque es, al mismo tiempo, demasiado estrecho y amplio.	
Enfoque de reingeniería		
Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados espectaculares.	Descuida el ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignora el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.	
Enfoque de sistemas		
El concepto de sistemas tiene una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo, lo que significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.	Apenas puede considerarse un nuevo enfoque en la administración, como afirman algunos de quienes lo sostienen.	

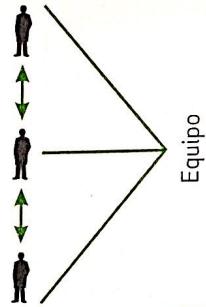
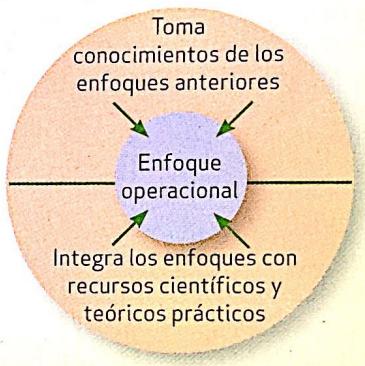
(continúa)

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de sistemas sociotécnicos		
El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo); se enfoca a la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel; ignora mucho del otro conocimiento gerencial.	
Enfoque de sistemas cooperativos sociales		
Preocupados por los aspectos del comportamiento interpersonal y grupal que conducen a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración que, al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.	
Enfoque de comportamiento de grupo		
Da importancia al comportamiento de las personas en grupos, se basa en la sociología y psicología sociales, y primordialmente estudia modelos de comportamiento grupal. A menudo a este estudio de grandes grupos se le llama <i>comportamiento organizacional</i> .	Casi nunca se integra a los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración; requiere una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración del personal, la planeación y el control.	
Enfoque de comportamiento interpersonal		
Con base en la psicología individual, se enfoca en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.	Ignora el planear, organizar y controlar; la capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.	
El marco de las siete S de McKinsey		
Las siete S (por sus siglas en inglés) son: 1. estrategia 2. estructura 3. sistemas 4. estilo 5. personal 6. valores compartidos 7. habilidades	Aun cuando esta empresa consultora experimentada emplea un marco similar al que utilizan Koontz y sus colegas desde 1955, y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y sus temas no se analizan a profundidad.	

(continúa)

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de administración de la calidad total		
Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o productos y servicios aptos para su uso (Juran) y que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.	No hay acuerdo absoluto sobre qué es la administración de la calidad total.	 <p>Intereses Necesidades del cliente Productos y servicios de calidad Atención a la calidad y el costo</p>
Enfoque de proceso de administración u operacional		
Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es desarrollar una ciencia y una teoría con aplicaciones prácticas; distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.	No identifica a representar o coordinar como una función distinta, como lo hacen algunos autores; la coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte administrativo y el propósito de la administración.	

Enfoque en las funciones gerenciales

Uno de los modelos de teoría administrativa es el enfoque en las funciones gerenciales difundido por Henry Mintzberg de la Universidad McGill.³¹ En esencia, su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y, a partir de ello, llegar a conclusiones respecto de qué actividades (o funciones) gerenciales se trata. Varios investigadores han estudiado el trabajo real de los gerentes —desde CEO hasta supervisores de línea—, pero Mintzberg le dio a este enfoque mucha más notoriedad.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco CEO en una variedad de organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no realizan las funciones gerenciales clásicas de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; en vez de ello se dedican a una variedad de actividades distintas. De esta investigación, y de las de otros que estudiaron lo que hacen en realidad los gerentes, Mintzberg concluyó que desempeñan una serie de diez funciones:

Funciones interpersonales

1. De figura central (realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la organización).
2. De líder.
3. De enlace (en particular con personas de fuera).

³¹ Mintzberg, H., "The Manager's Job: Folklore and Fact" en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pp. 49-61, y Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Nueva York: Harper & Row, 1973.

Funciones informativas

4. De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
5. De difusor (envía información a los subordinados).
6. De vocero (transmite información hacia fuera de la organización).

Funciones de decisión

7. De emprendedor.
8. De encargado de solución de problemas.
9. De asignar recursos.
10. De negociador (trata con varias personas y grupos de personas).

El enfoque de Mintzberg también ha sido criticado. En primer lugar, la muestra de cinco CEO utilizados en su investigación es demasiado pequeña para apoyar una conclusión tan radical; en segundo, al analizar las actividades reales de los gerentes —desde CEO hasta supervisores— cualquier investigador debe comprender que todos los gerentes realizan algún trabajo que no es puramente gerencial: se espera que hasta los presidentes de compañías grandes dediquen parte de su tiempo a relaciones públicas o con los accionistas, a recaudar fondos y quizás en interacciones con los distribuidores, el marketing, etc.; en tercero, muchas de las actividades que Mintzberg encontró son en realidad evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ejemplo, ¿qué es la integración de recursos sino planeación?; la función de emprendedor es ciertamente un elemento de la planeación, y las funciones interpersonales son básicamente instancias de dirección; además, las funciones informativas pueden ajustarse a varias de las áreas funcionales.

No obstante, observar lo que los gerentes en verdad hacen puede tener un valor considerable. En el análisis de las actividades, un gerente eficiente podría determinar de qué manera las actividades caen en los diversos campos del conocimiento reflejados por las funciones básicas de los gerentes; sin embargo, las funciones que Mintzberg identificó parecen estar incompletas: ¿en dónde están las actividades gerenciales indudablemente importantes como estructurar una organización, seleccionar y evaluar a gerentes, y determinar estrategias importantes? Omisiones como éstas hacen que nos preguntemos si los ejecutivos de estas muestras en realidad eran gerentes eficientes. Ciertamente plantean una cuestión seria respecto de si las funciones gerenciales, al menos como se establecen aquí, son adecuadas para fundar una teoría de la administración práctica y operacional.

Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional

(8)

El **enfoque en el proceso administrativo** o **enfoque operacional** de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa.

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente en su campo. Cuestiones como línea y asesor personal (*staff*), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se ubican en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros campos, incluidos la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría de las decisiones, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación del análisis y los conceptos matemáticos.

La naturaleza de este enfoque se ilustra en la figura 1.3, diagrama en el que se muestra que la escuela del proceso administrativo, u operacional, reconoce la existencia de un cúmulo central

Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional
Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

Como sistema, la teoría y la ciencia de la administración se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional (encerradas en el círculo) cuentan con un núcleo científico y teórico básico, y recurren a otros campos de conocimientos pertinentes para la comprensión de la administración; así, la administración básica es en parte una ciencia y en parte una teoría ecléctica.



Figura 1.3 El enfoque en el proceso administrativo u operacional.

de ciencia y teoría peculiar a la administración y también recibe contribuciones de varias escuelas y enfoques adicionales; además, el teórico del proceso administrativo se interesa sólo en lo que es considerado más útil y relevante para la administración, y no en todo el conocimiento importante de estos diversos campos.

9

Enfoque sistemático y proceso administrativo

Por supuesto que una empresa organizada no existe en el vacío, sino que depende de su ambiente externo: es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, del sistema económico y de la sociedad. Como lo ilustra el muy básico modelo de la figura 1.4, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta sus resultados al ambiente; sin embargo, este modelo requiere ampliarse y desarrollarse en otro del proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforman mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, como se ilustra en la figura 1.5. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: "Diría que el sistema de administración".³² Este libro es sobre el enfoque sistemático al

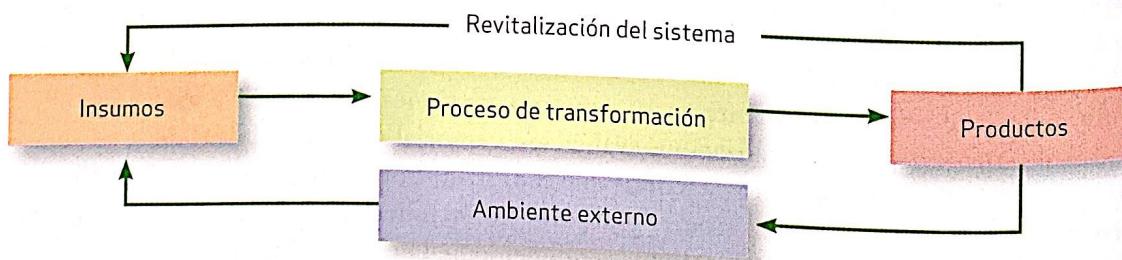


Figura 1.4 Modelo insumo-producto.

³² "Peter Senge and the Learning Organization", www.infed.org/thinkers/senge.htm, recuperado el 5 de enero de 2009.

proceso administrativo, y no se preocupa sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino que incluye las interacciones entre ella y su ambiente externo.

Insumos y solicitantes³³

Los **insumos** del ambiente externo (véase la figura 1.5) pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios solicitantes o grupos de personas que requieren algo de la empresa; es decir: empleados que quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo; consumidores que demandan productos seguros y confiables a precios razonables; proveedores que quieren asegurarse de que sus productos serán comprados; accionistas que, además de un alto rendimiento a su inversión, quieren seguridad para su dinero; los gobiernos federal, estatal y local dependen de los impuestos que paga la empresa, pero también esperan que ésta cumpla sus leyes; de igual modo, la comunidad solicita de las empresas que sean *buenas ciudadanas* y aporten la mayor cantidad de empleos con un mínimo de contaminación, y otros solicitantes pueden ser instituciones financieras y sindicatos laborales, hasta los competidores pueden solicitar un trato justo legítimo. Evidentemente muchas de estas solicitudes son incongruentes y el gerente debe integrar los objetivos legítimos de los solicitantes, quizás mediante compromisos, negociaciones o la renuncia a su propio ego.

Proceso de transformación administrativa

Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Quienes han escrito sobre administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares; en concreto, quienes pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, a su vez, los teóricos de los sistemas sociales se concentran en interacciones sociales y los que sostienen la teoría de las decisiones lo ven como series de decisiones; sin embargo, el enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento, enfoque utilizado en este libro (véase la figura 1.5).

Insumos Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente.

Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales (p. ej., los objetivos de planeación establecidos se comunican para poder diseñar la estructura organizacional apropiada; la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura; también el liderazgo efectivo y la generación de un ambiente motivador dependen de la comunicación, y más aún, es mediante ella que se determina si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes). Así, la comunicación posibilita la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar a la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los solicitantes (p. ej., recuérdese siempre que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todas las organizaciones, están fuera de la compañía; por medio del sistema de comunicación se identifican las necesidades de los clientes, y este conocimiento

³³ A los solicitantes también puede llamárseles interesados.

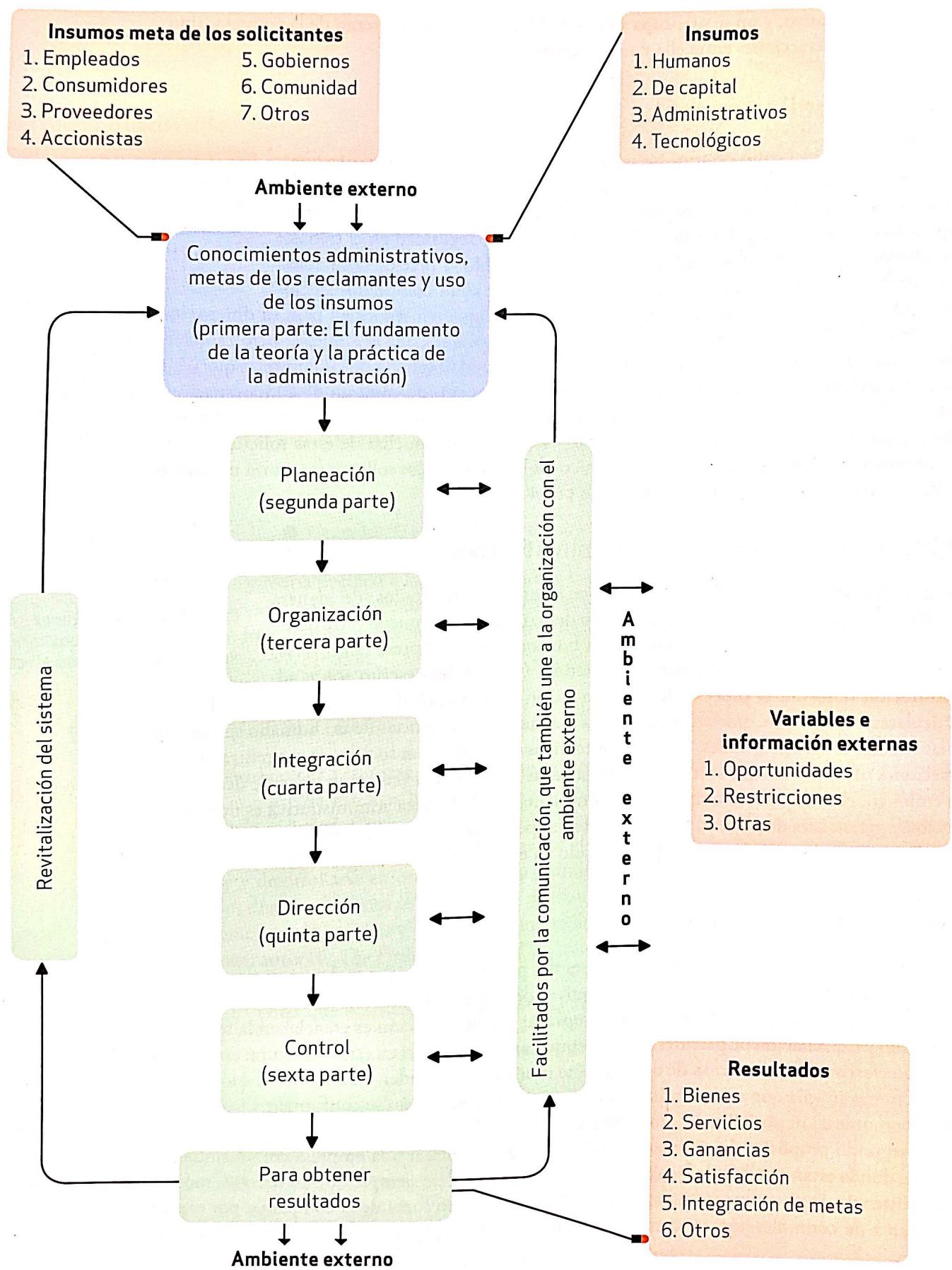


Figura 1.5 Enfoque sistemático de la administración.

permite a la empresa proporcionar productos y servicios, y obtener un beneficio; también mediante un sistema de comunicación efectivo la organización se entera de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores restrictivos).

VARIABLES EXTERNAS

Los gerentes eficaces exploran regularmente el ambiente externo, si bien pueden tener poco o ningún poder para cambiarlo, no tienen más alternativa que responder a él. En varios capítulos se analizan las fuerzas que actúan en el ambiente externo, en especial los capítulos 2, 3 y 5.

Producción

Los gerentes tienen la tarea de asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos, mediante las funciones gerenciales y considerando adecuadamente las variables externas, en **producción**. Aunque el tipo de producción varía según la empresa, casi siempre incluye a varios de éstos: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa; la mayoría no requiere explicación y sólo se analizarán los dos últimos.

Es evidente que la organización debe proveer de muchas satisfacciones si espera retener y motivar las aportaciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (p. ej., necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y habitación o de seguridad en el empleo), sino también de las de afiliación, aceptación, estima y quizás hasta de autorrealización para lograr su potencial en el centro de trabajo.

Otra producción, u otro resultado, es la integración de metas. Como se indicó, los diferentes solicitantes de la empresa tienen objetivos muy divergentes y a menudo diametralmente opuestos, y es tarea de los gerentes resolver los conflictos e integrar estas metas.

Dar nueva energía al sistema

Por último, en el modelo sistémico del proceso administrativo parte de la producción vuelve a convertirse en insumos; así, la satisfacción y los nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en insumos humanos importantes. De igual modo las utilidades, el valor agregado de los ingresos menos los costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital como maquinaria, equipo, edificios e inventarios. En breve se verá que el modelo de la figura 1.5 servirá como marco para organizar el conocimiento gerencial de este libro, pero primero se expondrá sobre las funciones gerenciales.

Funciones de los gerentes

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (véase la parte central de la figura 1.5). Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo espe-

Producción Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa.

10

Planear Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

cial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. Los diversos aspectos de la planeación se analizan en la segunda parte del libro.

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de función supone que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca; todos podrían hacer lo que quisieran, pero seguro que la actividad sería más efectiva y se harían todas las tareas si se asigna una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Organizar Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte.

Integrar el personal

Integrar recursos Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Integrar recursos requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.

Dirigir

Dirigir Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si son consistentes con los planes.

Controlar Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos son consistentes con los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones. Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. Este tema se trata en la sexta parte.

Coordinación: la esencia de la administración

Algunas autoridades consideran a la coordinación como una función aparte del gerente; sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia u organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los de otros; así, reconciliar diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales se convierte en la tarea central del gerente.

Gerentes o líderes: ésa es la cuestión

Aunque algunos eruditos distinguen entre gerentes y líderes (en una representación en la que los gerentes son menos favorecidos), nuestra opinión es que los buenos gerentes deben ser líderes competentes, como también que los buenos líderes deben ser capaces de dirigir, supervisar y, ocasionalmente, realizar de manera eficaz las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y, por supuesto, dirigir. Fred Luthans, en su capítulo, "Great Leaders: An Evidence-Based Approach", usa los términos líderes y gerentes de manera indistinta; en concreto, sostiene: "Este capítulo sobre estilos, actividades y habilidades de liderazgo es también sobre estilos, actividades y habilidades gerenciales".³⁴ Asimismo, afirma que administrar y liderar están muy

Liderazgo Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas de tal forma que se esfuerzen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de las metas del grupo.

³⁴ Véase Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a ed., Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, pp. 445-446.

entrelazados. Por consiguiente, este libro trata sobre la administración con atención especial a sus aspectos del liderazgo.

Tres perspectivas de la administración: global, innovadora y de espíritu emprendedor

En ediciones anteriores, consideramos la administración desde la perspectiva global; sin embargo, con las crecientes demandas surgidas en el ambiente competitivo global, hemos añadido las perspectivas de innovación y de espíritu empresarial. Muchas cuestiones de administración tienen dimensiones globales, de innovación y emprendedoras; por consiguiente, las perspectivas gerenciales que aparecen en este texto se pueden analizar desde varios puntos de vista.

Perspectiva global

Esta edición continúa la tradición de considerar la administración desde una perspectiva global, lo cual exige comprender las fuerzas sociales, políticas, legales y del ambiente que cruzan los límites nacionales y regionales e influyen en ella. Los gerentes deben desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para operar en un ambiente internacional, así como comprender no sólo las fuerzas que operan en las naciones desarrolladas, sino también las que lo hacen en los países emergentes y en vías de desarrollo. Dado que las economías de China e India desempeñan funciones críticas en la economía mundial, esta obra ilustrará muchas cuestiones gerenciales de esas naciones.

Perspectiva de innovación

La innovación es uno de los elementos más importantes para mejorar gobiernos y empresas, ya que se la puede considerar como la fuerza impulsora para tener éxito en el competitivo ambiente

de hoy en día. De hecho, a menudo supone la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización, por lo que es importante tanto para empresas (sean éstas lucrativas o no) como sociedades. No existe un acuerdo total sobre el término **innovación**, pero aquí lo definiremos como la *mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos*.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Las empresas más innovadoras del mundo³⁵

La revista *Fast Company* identificó y clasificó a las 50 empresas más innovadoras del mundo. Quizá no le sorprenda ver que los cuatro primeros puestos los ocupan Apple, Facebook, Google y Amazon. Entre las que clasificaron en las posiciones más altas están Square, el fabricante de los lectores de tarjetas de crédito para iPhone y Android; el siguiente es Twitter, mientras que Occupy Movement presume de una alta clasificación mientras desafía a instituciones financieras, políticas y sociales. Southern New Hampshire University, que transformó una vieja universidad, ocupó el doceavo lugar, mientras que Tesla Motors —conocida por sus coches eléctricos y su introducción del nuevo sedán familiar Modelo S— es el treceavo. Siemens, el conglomerado alemán de tecnología, es también un gigante innovador conocido por fabricar componentes para vehículos eléctricos y por su demostración

³⁵"The World's 50 Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo, 2012; también en <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/>, recuperado el 3 de abril de 2012. Para el listado de la revista *Forbes*, visite <http://innovatorsdna.com/forbes-50-most-innovative-companies-2011/>, consultado el 3 de abril de 2012; para el listado de las compañías más admiradas del mundo, visite http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.htm, recuperado el 4 de abril de 2012. La clasificación de la revista *Business Week* de las empresas más innovadoras del mundo la encuentra en http://www.businessweek.com/magazine/content/06_17/b3981401.htm, recuperado el 4 de abril de 2012.

del avión eléctrico híbrido. Quizá muchos de nuestros lectores guarden sus archivos en DropBox, el cual es rentable a pesar de la competencia de Apple y Google.

Starbucks superó tiempos difíciles de 2007 a 2010 y ha introducido innovaciones como su programa "Jobs for USA" y su café tostado más ligero llamado "Blonde", enfocándose ahora en cuestiones de salud y bienestar. Con los elevados costos del cuidado de la salud de hoy en día, Narayana Hrudayalaya Hospitals en la India contribuyen de manera importante a proporcionar atención médica a los más necesitados. La respuesta del Dr. Devi Shetty a la solicitud de ayuda que le hizo la Madre Teresa cambió, no sólo su vida, sino también el enfoque de atención médica de especialidad de bajo costo y alta calidad en la India y África.

El mapa mental de la página 36 es un resumen de algunas de las principales empresas innovadoras que *Fast Company* identificó; aunque la mayoría están ubicadas en Estados Unidos, también se mencionan aquellas notables por su contribución a la innovación. Este mapa mental sólo brinda una imagen general de algunas de las compañías innovadoras, pero algunas de las que aparecen se analizarán en esta obra.



Google ha sido considerada durante años una de las empresas más innovadoras del mundo.

Perspectiva del espíritu emprendedor

Si la innovación se refiere a mejorar productos y procesos, el espíritu emprendedor trata especialmente de crear estos productos, procesos y organizaciones desde el principio. De hecho, mientras la innovación tiene cierta inclinación hacia la mejora de bienes y servicios, el espíritu emprendedor trata más de una variable organizacional en la que el emprendedor crea la organización y el innovador ayuda a desarrollar o mejorar el producto que la organización quiere vender. Los innovadores pueden encontrar un lugar en una gran organización, mientras que por lo general los emprendedores se sentirán más satisfechos si pueden crear la suya propia. En pocas palabras, los emprendedores hacen cosas y organizaciones y los innovadores las mejoran o las hacen más eficientes. Definimos **espíritu emprendedor** como el acto de crear una organización que no existiría sin esa persona. Es aprovechar una oportunidad para resolver un problema o brindar un servicio que dé como resultado un flujo de efectivo excedente sostenible.

Espíritu emprendedor Acto de crear una organización que de otra manera no existiría. Se trata de aprovechar una oportunidad para resolver un problema o brindar un servicio deseado que dé como resultado un flujo de efectivo excedente sostenible.

Modelo de sistemas administrativos y la organización de este libro

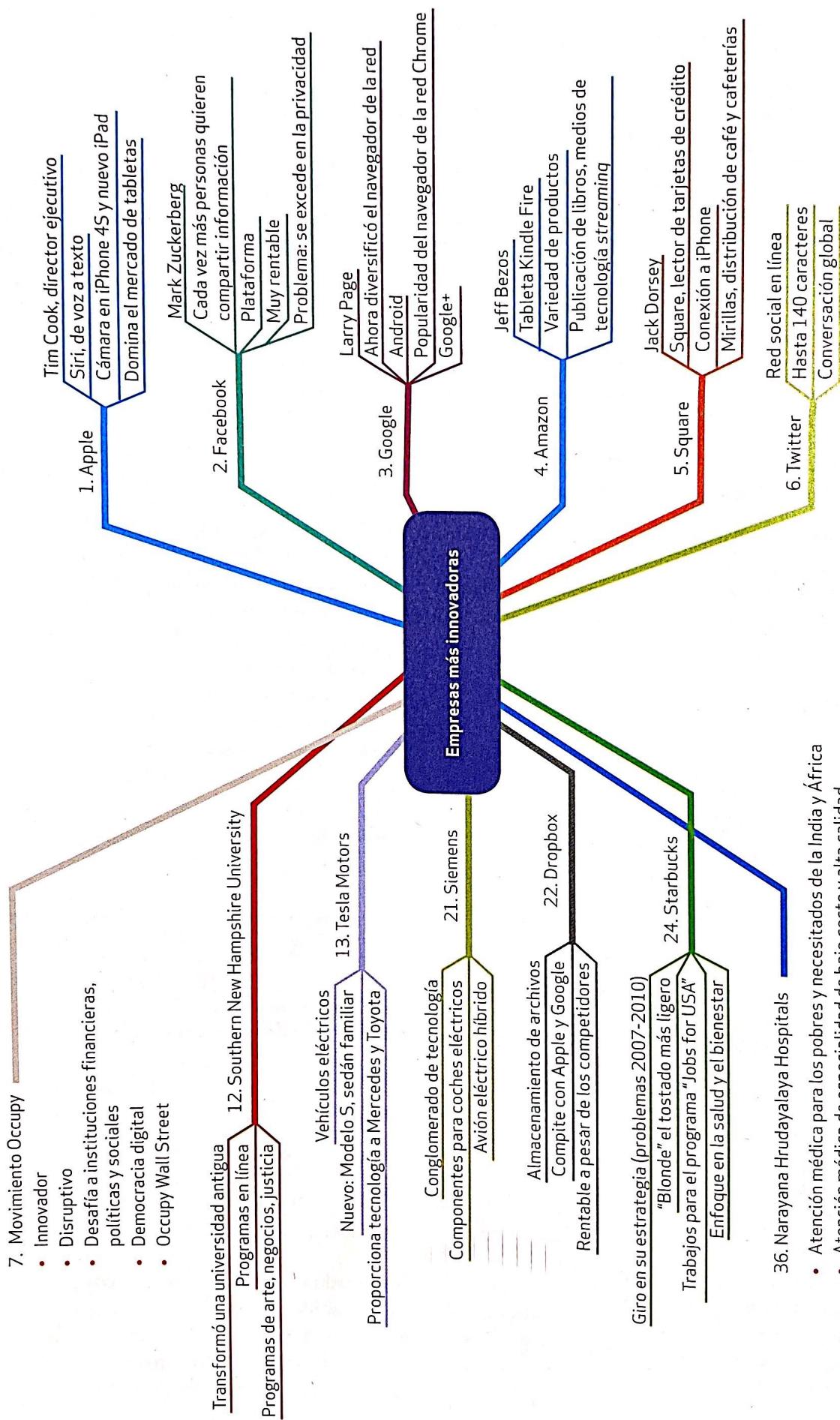
(11)

El modelo de enfoque sistémico en la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial. Obsérvese que en la figura 1.5 los números que se muestran en el modelo corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre la base de la administración y las interacciones entre la organización y su ambiente, incluye todas las funciones gerenciales, se ocupa del conocimiento gerencial básico (teoría, ciencia y práctica), analiza la evolución de la administración y sus diversos enfoques. Como las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo: doméstico e internacional.

La figura también muestra que la segunda parte se ocupa de los diversos aspectos de planear (capítulos 4 a 6); la tercera trata sobre organizar (capítulos 7 a 10), en tanto que la cuarta se ocupa de integrar (capítulos 11 a 13), la quinta de dirigir (capítulos 14 a 17) y la sexta de controlar (capítulos 18 a 20).

El libro tiene una perspectiva mundial de la administración. Dado que es cada vez más común que las organizaciones operen en el mercado mundial, se ha decidido analizar las cuestiones de la administración comparativa e internacional no sólo en el capítulo 3, sino en toda la obra.

El modelo ilustrado en la figura 1.5 se repite al principio de las partes 2 a 6, pero con énfasis en la parte apropiada; característica de modelo integrador que muestra las relaciones de los temas del libro.



RESUMEN

Administrar es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia determinadas metas. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear valor agregado. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, globalización y espíritu emprendedor; también deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre producción e insumos en un periodo específico con la debida atención a la calidad. La productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos). La práctica administrativa es un arte, y el conocimiento organizado que subyace a la administración es una ciencia.

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo, y el cuadro 1.1

presenta a los principales y sus obras. Se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento sobre qué hacen los gerentes; en la figura 1.3 se resumen las características, contribuciones y limitaciones de los diversos enfoques.

El enfoque del proceso administrativo (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema administrativo total.

La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. Por su parte, el enfoque sistémico en la administración incluye a los insumos del ambiente externo y de los solicitantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos, la producción y una forma de volver a dar energía al sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones gerenciales, que también proporcionan el marco para organizar el conocimiento en el libro. A lo largo de la obra se resaltan los aspectos internacionales y empresariales de la administración.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Administración

Administrar: ¿ciencia o arte?

Aportadores recientes al pensamiento administrativo

Aportadores a la administración científica

Características de las compañías excelentes y más reconocidas

Cinco funciones gerenciales

Definición de espíritu emprendedor e innovación

Enfoque de las funciones gerenciales

Enfoque del proceso de administración, u operacional

Enfoque sistemático en el proceso administrativo

Funciones gerenciales

Habilidades gerenciales en la jerarquía organizacional

Innovación abierta y disruptiva

Jungla de la teoría administrativa

La meta de todos los gerentes

Mayo y Roethlisberger

Principales aportadores al pensamiento administrativo

Productividad, efectividad y eficiencia

Teoría de la administración operacional de Fayol

Tres tendencias importantes: avances en tecnología, globalización y espíritu emprendedor

PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo definiría usted la administración? ¿Difiere su definición de la expuesta en el libro? Explique.
2. ¿Cuáles son las funciones gerenciales?
3. ¿En qué difieren las habilidades gerenciales requeridas en la jerarquía organizacional?
4. ¿En qué forma fundamental son iguales las metas básicas de todos los gerentes a todos los niveles y en todo tipo de empresas?
5. Según Peters y Waterman Jr., ¿cuáles son algunas de las características de compañías excelentes? ¿Poseen las compañías que usted conoce las mismas características?
6. ¿Cómo afectan los avances en tecnología, la globalización y el espíritu emprendedor a los negocios?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre productividad, efectividad y eficiencia?
8. ¿Es la administración una ciencia o un arte? ¿Podría aplicarse la misma explicación a la ingeniería o contabilidad?
9. ¿Por qué se ha llamado a Frederick Taylor el padre de la administración científica y a Henri Fayol el padre de la teoría de la administración moderna?
10. En el enfoque sistemático de la administración (figura 1.5), identifique los insumos del ambiente externo y muestre cómo se transforman mediante las funciones administrativas para ofrecer la producción al ambiente externo. ¿Por qué es importante la comunicación con el ambiente externo?
11. Describa la relación de la figura 1.6 y la organización de este libro.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

- Entreviste a dos gerentes de negocios o empresarios locales y pregúntales cómo aprendieron a administrar. También qué tipo de libros pudieron leer sobre administración (libros de texto o populares). He aquí ejemplos de libros sobre administración: Hamel, Gary y Prahalad C. K., *Competing for the Future*; Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*; Handy, Charles, *The Age of Paradox*; Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*; Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*; Chan, Kim, W. y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Averigüe hasta qué punto estos libros los han ayudado a administrar. Quizá le sea interesante leer alguno de los libros de mayor venta sobre administración y mencionarlo en el análisis en clase.
- Entreviste a dos administradores públicos y pregúntales en qué difiere su trabajo del de los gerentes de negocios. ¿Cómo saben qué tan bien se desempeña su departamento, dependencia u organización, ya que las utilidades no son uno de los criterios para medir la efectividad y eficiencia? ¿Consideran la administración como un arte o como una ciencia?
- Entreviste a dos empresarios y pregúntales sobre su enfoque en la administración. ¿Qué diferencia su enfoque del de los gerentes de organizaciones comerciales o públicas?
- Identifique y analice dos ejemplos importantes de innovación corporativa (producto o servicio). ¿Han tenido éxito estas innovaciones? ¿Qué han significado para la empresa y sus clientes?
- Identifique un paquete de software de administración que pueda utilizar en su trayectoria profesional y describa su uso en clase.
- Identifique a un gerente a quien quisiera tomar de ejemplo y describa a la clase su trayectoria profesional.
- Desarrolle su perfil en LinkedIn.com e invite a un gerente al que admire a su red.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

- Revise tres de los siguientes sitios web para encontrar temas de actualidad sobre administración: www.businessweek.com, www.economist.com, www.fortune.com, www.forbes.com, www.industryweek.com, <http://public.wsj.com/home.html>, www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html, <http://mitsloan.mit.edu/smr/index.html>. Si le interesan los temas sobre la India, visite <http://www.businessworld.in>
- Lea los artículos de portada que aparecen en las revistas *BusinessWeek*, *Fortune*, *Entrepreneur* y *The Economist* en la red (www.businessweek.com, www.fortune.com, www.economist.com) e identifique cualquier sección del libro que se relacione con estos artículos.

CASO DE INNOVACIÓN 1.1

La publicación *Fast Company* identificó unas 50 empresas en el mundo que son conocidas por ser innovadoras, entre las cuales están desde Google hasta Philips³⁶

Ejemplo Google

Probablemente, Google sea más conocida por su motor de búsqueda en internet, el más utilizado de toda la red mundial, aunque tiene innovaciones más recientes y aún menos conocidas. Google Glass es una computadora para llevar puesta que cuenta con un dispositivo de pantalla que se lleva como un par de gafas, en la que muestra la información de forma parecida a un teléfono inteligente y puede conec-

tarse a internet. También presentó el coche autónomo o sin conductor que recorrió 500 000 millas sin ningún percance. En el proyecto participan unos diez automóviles de Toyota, Audi y Lexus. Chrome OS utiliza un sistema operativo basado en Linux para trabajar especialmente con aplicaciones en la red; compañías como Acer, Asus, Samsung y otras utilizan este sistema operativo en sus computadoras de bajo costo. YouTube es un programa adaptado para dispositivos móviles que permite a los individuos subir contenido a la pá-

³⁶ "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, marzo de 2014, pp. 75-148; www.google.com, recuperado el 21 de febrero de 2014; "Chrome", <http://www.google.com/intl/en/chrome/devices/#foreveryone-promo-family>, recuperado el 21 de febrero de 2014; "Unique Identification Authority of India", <http://uidai.gov.in/> recuperado el 14 de enero de 2016.

gina para compartir videos. Street View permite una vista panorámica en Google Maps y Google Earth, en la que, por ejemplo, se pueden ver muchas calles y edificios de ciudades de todo el mundo. Hay muchas otras innovaciones de Google, alguna de las cuales quizás usted ya haya utilizado, como Gmail, Calendar, Google Maps, Picasa, Google Images, Google News, Google Drive y otros. Para administrar mejor el diverso negocio de Google, recientemente reorganizó una compañía paraguas, un *holding* llamado Alphabet, para permitir mayor enfoque a cada una de sus divisiones innovadoras. Busque algunas de ellas en la red.

Preguntas

1. Seleccione alguna empresa de las que aparecen en el mapa mental de la figura 1.6 y analice el efecto de la innovación y algunas de sus limitaciones.
2. Seleccione dos innovaciones realizadas por Google, incluyendo algunas de las que no aparecen en el mapa mental, y analice su efecto potencial a nivel local o mundial.
3. Haga una predicción de lo que será el próximo Google (la compañía Alphabet).