



Segundo Semestre

# Administración en salud

## Unidad 1

Introducción al estudio de  
la Administración

Programa desarrollado



División de Ciencias de la Salud, Biológicas y Ambientales



# Introducción al estudio de la Administración



Imagen de [El administrador](#)



## Índice

Presentación .....	3
Competencia específica.....	4
Logros .....	4
1. Introducción al estudio de la administración.....	5
1.1 Evolución del pensamiento administrativo.....	5
1.2 La administración y la empresa .....	37
1.2.1 La administración .....	38
1.2.2 La empresa .....	41
1.2.3 El administrador .....	42
1.2.4 Habilidades del administrador.....	45
1.2.5 La responsabilidad social y ética del administrador .	46
1.2.6.Áreas funcionales de la empresa.....	48
1.2.7 Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos .....	49
Cierre de la unidad.....	50
Fuentes de consulta.....	51



### Presentación

En esta primera unidad de Administración en salud, revisarás la evolución de la administración desde su origen, pasando por las diferentes escuelas que estudiaron y definieron los principios, conceptos, técnicas y herramientas de la administración, hasta las tendencias actuales que permiten ver cambios en la percepción de quienes realizan tareas administrativas. Después, estudiarás las principales funciones del administrador y finalmente, su responsabilidad ética y social.

Finalmente, la unidad 1 está organizada de la siguiente manera:

### Unidad 1. Introducción al estudio de la administración



#### **1.Evolución del pensamiento administrativo**



#### **1.2 La administración y la empresa**

1.2.1 La administración

1.2.2 La empresa

1.2.3 El administrador

1.2.4 Habilidades del administrador

1.2.5 La responsabilidad social y ética del administrador

1.2.6.Áreas funcionales de la empresa

1.2.7 Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos



### Competencia específica

**Reconoce** los principios de la administración, por medio de su evolución y aportes teóricos, para identificar las funciones, responsabilidad social y ética del administrador.

### Logros

Identifica la importancia de los principios de la administración.

Reconoce las funciones del administrador y su responsabilidad social y ética.

Identifica aportaciones conceptuales de escuelas de la administración.



## 1. Introducción al estudio de la administración

### 1.1 Evolución del pensamiento administrativo

Con el descubrimiento de la agricultura da inicio la vida sedentaria del ser humano. En este periodo se llevaron a cabo actividades organizadas que permitieron la división de funciones dentro de los grupos de personas que se quedaban a vivir en un lugar determinado; sin embargo, aun cuando existía la división del trabajo y la organización en diferentes clases sociales, no se puede hablar propiamente de la administración como ciencia, toda vez que dichas acciones se realizaban en forma empírica, sin un conocimiento científico y sin un objetivo definido.

Cuando la producción dejó de hacerse en forma artesanal para dar paso a las empresas de tipo industrial, fue cuando surgieron autores que llevaron a cabo estudios sobre aspectos relacionados con elementos de la administración y de hecho, esos mismos autores iniciaron la definición del campo de actuación de la administración al realizar diversos estudios que permitieron mejorar la producción en un inicio, y se enfocaron después en otros aspectos como las condiciones físicas de las fábricas, las relaciones entre los empleados, los tiempos de descanso durante la jornada laboral, la extensión jornada, hasta llegar al momento actual en el que se visualiza a la empresa en forma integral y se da prioridad al elemento humano.

En este tema verás cómo evolucionó la administración, junto con el ser humano, ya que no podemos visualizar el desarrollo de la humanidad alejado de la evolución de la administración. En la actualidad, todas las empresas hacen uso de la administración, lo que permite lograr mejores resultados en todos los aspectos y competir en este mundo globalizado sin dejar de lado los valores y principios que rigen toda organización o empresa.

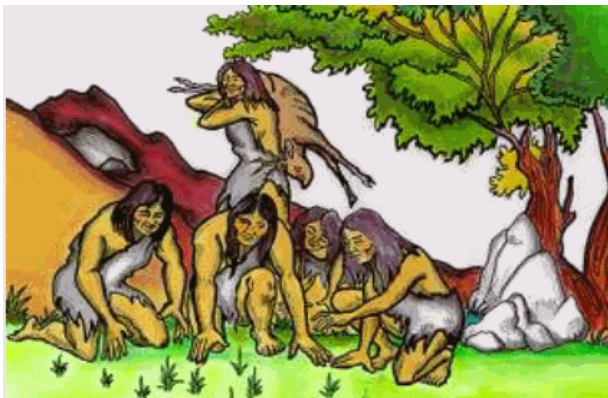
### Orígenes de la administración

Desde que el ser humano empezó a reunirse en grupos, inició también, de manera rudimentaria, la administración de sus actividades. En la época primitiva organizaron las tareas, de tal manera que algunas personas se ponían de acuerdo para cazar o pescar, otros para sembrar y cosechar; y algunos más a cocinar los alimentos. Posiblemente no se pueda hablar de administración en forma consiente en ese momento de la civilización, sin embargo ya existía la coordinación de los esfuerzos para lograr mejores resultados a través de la participación de cada miembro del grupo en actividades diferentes.





Al trabajar en grupo se inició de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas (Münch, 2010, p. 4).



**Figura 1. Agricultura primitiva.**

Con el nacimiento de la agricultura (Figura 1), el hombre inicia la vida sedentaria y la organización de las actividades se hace más evidente al dividir las tareas en función de los ciclos agrícolas y la ganadería. En ese momento, también se da la división en por lo menos dos clases sociales: la clase dominante y la clase dominada.

Las grandes civilizaciones originaron un tipo de organización más especializada que se observaba en la vida social, económica, política, cultural, militar y religiosa de esas culturas, lo que llevó a una mayor división de clases y a una especialización en las funciones o actividades de algunos grupos. Son notables los ejemplos de la organización militar y religiosa ya que ambos aplicaron principios de autoridad, jerarquía y disciplina.

Mención especial merece la civilización china, ya que en el año 500 antes de nuestra era, el general y filósofo chino Sun- Tzu, escribió *El arte de la guerra*, en donde describe situaciones específicas sobre la guerra y cómo debe de ser el comportamiento de quien dirige un ejército, considerando una diversidad de factores como el terreno, los planes, el abasto de provisiones, los puntos fuertes y débiles del enemigo. En la actualidad, muchas de estas enseñanzas se continúan aplicando en las empresas.

La época feudal se caracteriza por el surgimiento de la servidumbre, es decir había territorios denominados feudos que pertenecían a los señores feudales a cambio de servicios militares prestados a su rey; en ellos, los siervos cumplían labores de siembra y producción de bienes para el consumo exclusivo del feudo. También se inicia la especialización de actividades de producción al surgir los talleres, en los que los aprendices, bajo reglas disciplinarias estrictas, eran capacitados en las labores correspondientes a cada taller artesanal al que pertenecían y van escalando puestos desde el de aprendiz hasta el de maestro.

Con la utilización de la máquina de vapor en Inglaterra, desde el año 1700, se dio inicio a la Revolución Industrial, lo que también propició avances en aspectos administrativos como el surgimiento de las fábricas en las que se logró mayor especialización de actividades o funciones, la fabricación en serie, la aparición de horarios de trabajo con jornadas extenuantes hasta de 14 horas diarias y la jerarquización de actividades.

Esto último, sería el punto de partida para el estudio de la administración, como lo podrás ver más adelante, en cada una de las escuelas de esta disciplina.



Escuelas de la administración	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escuela de la Administración Científica</li><li>- Escuela Clásica de la Administración</li><li>- Escuela de las Relaciones Humanas</li><li>- Escuela Neoclásica<ul style="list-style-type: none"><li>a) Teoría de la Burocracia</li><li>b) Administración por objetivos (APO)</li></ul></li><li>- Teoría General de Sistemas</li><li>- Teoría de la Medición Cuantitativa<ul style="list-style-type: none"><li>a) Teoría de las Decisiones</li><li>b) Teoría Matemática</li></ul></li><li>- Desarrollo Organizacional (DO)</li><li>- Escuela neo- humano relacionismo<ul style="list-style-type: none"><li>a) Teoría X y Y</li><li>b) Teoría de los Dos Factores de Herzberg</li></ul></li></ul>
-------------------------------	--

- **Escuela de la Administración Científica**

En el año de 1900, en Estados Unidos, los ingenieros Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt iniciaron el estudio de los tiempos y movimientos; lo que generaría mayor eficiencia en el trabajo y una mayor productividad. Taylor definió las bases de la administración científica y por ello, es reconocido como padre de la administración científica.

Estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Abordó aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, pago de incentivos en forma diferencial, especialización del trabajo y capacitación.

Taylor empezó su vida laboral como aprendiz en un pequeño taller y posteriormente entró a trabajar a la *Midvale Steel Works*, una empresa industrial siderúrgica, donde ascendió desde oficinista en el taller hasta llegar a ser ingeniero en jefe. Obtuvo el grado de





ingeniero estudiando en la escuela nocturna, lo que le permitió ser gerente en la *Bethlehem Steel Co*, que fue en donde llevó a cabo sus principales descubrimientos, como lo relacionado con el estudio de tiempos y movimientos, ya que en la época que vivió Taylor cada trabajador al ingresar a un área operativa, su jefe únicamente le daba indicaciones generales de las actividades a desarrollar y ese trabajador elegía imitar las acciones de alguno de sus compañeros, con lo que se realizaban actividades empíricas e improvisadas. En la actualidad, en las empresas ya existen estudios científicos detallados de los tiempos y movimientos que se requieren para realizar las actividades trascendentes y que pueden afectar la operación de la empresa.

Por otro lado, Taylor propuso la selección y entrenamiento científico de los trabajadores, de acuerdo con las tareas que iban a llevar a cabo, mismo que se continúa utilizando hasta nuestros días. En forma adicional a este punto, también propuso preparar al empleado para el trabajo que realizaría, lo que permitiría una mayor productividad en la empresa y un menor desperdicio de recursos. Actualmente, la especialización y la capacitación son aspectos vitales tanto para los trabajadores como para las empresas y las autoridades laborales a nivel nacional e internacional.

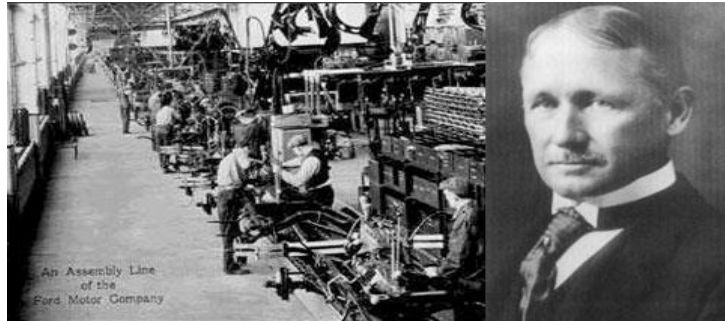
En lo que se refiere al pago de los incentivos, Taylor propuso hacer una diferenciación en base al número de piezas producidas en una determinada jornada; si el trabajador superaba la producción definida como norma, se le daba un incentivo, si su producción era menor a la norma se castigaba un poco su percepción. Algunos trabajadores lograban mejores percepciones por incentivos que por sueldos, situación que podemos ver hasta nuestros días, ya que existen trabajadores que tienen un sueldo base y percepciones adicionales por obtener resultados superiores, ya sea en número o calidad, a los establecidos para una jornada laboral relativa al puesto que ocupan.

Esta escuela es conocida como escuela de la administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. El nombre de administración científica que se ha dado a esta escuela, se debe al intento que realizó Taylor de aplicar los métodos científicos como la observación y la medición a los problemas administrativos, con la finalidad de alcanzar eficiencia en los resultados de la industria de esa época. Las investigaciones que Taylor llevó a cabo permitieron observar minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales, y fue de esa observación práctica de donde extrajo la idea de analizar el trabajo descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía también organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida



por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.



**Figura 2. Administración científica.**

Las propuestas de Taylor (Figura 2) se conocen como organización racional del trabajo y puede resumirse en los siguientes aspectos:

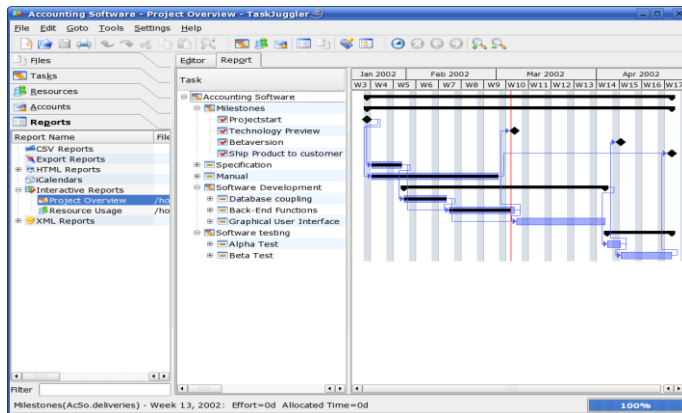
1. El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos. Como ya comentamos, es la base de sus aportaciones y en las que aplicó el método científico para llevarlas a cabo.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo. Como resultado del análisis del trabajo, disminuyó los movimientos de las personas en sus actividades y les acercó lo más posible las herramientas, para que el esfuerzo en el trabajo fuera en menor posible y así optimizar actividades y disminuir la fatiga.
3. La división del trabajo y la especialización del obrero, para ejecutar una sola tarea. Su aportación consiste en sustituir el trabajo improvisado de los obreros, por métodos basados en procedimientos, lo que llevó a la división del trabajo y la especialización.
4. El diseño de puestos y tareas para las actividades a efectuar. Para realizar la contratación de personal en los puestos vacantes, diseñó, en forma básica, las especificaciones y actividades para cada puesto.
5. Los incentivos salariales y los premios por producción, el pago por destajo. Como ya lo viste antes, ésta es una de sus principales aportaciones.
6. El concepto de *Homo economicus*, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales. Esta aportación es una de las más criticadas de Taylor, ya que veía al hombre como un ser interesado sólo en el aspecto económico, sin visualizar los demás aspectos de su vida personal y social.



7. Las condiciones ambientales del trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga. Parece contradictorio del punto anterior; sin embargo, el mejoramiento de las condiciones de trabajo estaban más enfocadas a mejorar la productividad en beneficio de la empresa, más que en el bienestar de las personas, aun cuando el objetivo era que se disminuyera la fatiga, el beneficio final era para la empresa.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea– bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización) y responsabilidad industrial. Como ya se comentó anteriormente, esta es una de las principales aportaciones de Taylor a la administración.
9. La estandarización de métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes. Este es otro de los aspectos importantes de las aportaciones de esta escuela.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo. Como resultado de que cada grupo de empleados llevaba a cabo actividades definidas, era más sencillo asignar supervisores capacitados para verificar el cumplimiento adecuado de dichas actividades (Chiavenato, 2014).

La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento. Ha recibido muchas críticas por sus aportaciones; como la visión microscópica del hombre, la ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios, la limitación del campo de aplicación a la fábrica; sin embargo, estas críticas no desvirtúan el haber dado el primer paso en el estudio de la administración (Chiavenato, 2014).

Por su parte, Henry L. Gantt sostuvo que la producción ineficaz se debía, en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica conocida como de barras o de Gantt que se utiliza para planear actividad; también estableció un sistema de remuneraciones a base de bonos de productividad; facilitó la selección científica de los trabajadores, la cooperación armónica entre éstos y los administradores, y destacó la necesidad de la capacitación.



**FIGURA 3** Gráfica de Gantt.

La gráfica o diagrama de Gantt (Figura 3) es un tipo de gráfico de barras que ilustra un calendario del proyecto. Algunos gráficos de Gantt también muestran la dependencia, es decir una red que muestra las relaciones entre las actividades. Los diagramas de Gantt se pueden utilizar para mostrar en el calendario el estado de las actividades de cada trabajador.

En la década de 1980, la tecnología de la computación alivio la creación y edición de gráficos de Gantt. Estas aplicaciones fueron destinadas principalmente a los directores y programadores de proyectos. A finales de 1990 y principios del 2000, los gráficos Gantt se convirtieron en una característica común de las aplicaciones basadas en Internet.

### • Escuela Clásica de la Administración

El representante principal de esta escuela es el francés Henri Fayol, quien junto con James D. Mooney y Lyndall F. Urwick fueron los primeros autores que consideraron la aplicación de los principios administrativos a toda la actividad humana realizada en grupo, no sólo a las empresas. En otras palabras, reconoce *el principio de la universalidad*, el cual hace referencia a que la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Entre las aportaciones de esta escuela podemos reconocer que Fayol establece que en la administración de la empresa se llevan a cabo seis operaciones fundamentales, las que se definen a continuación:

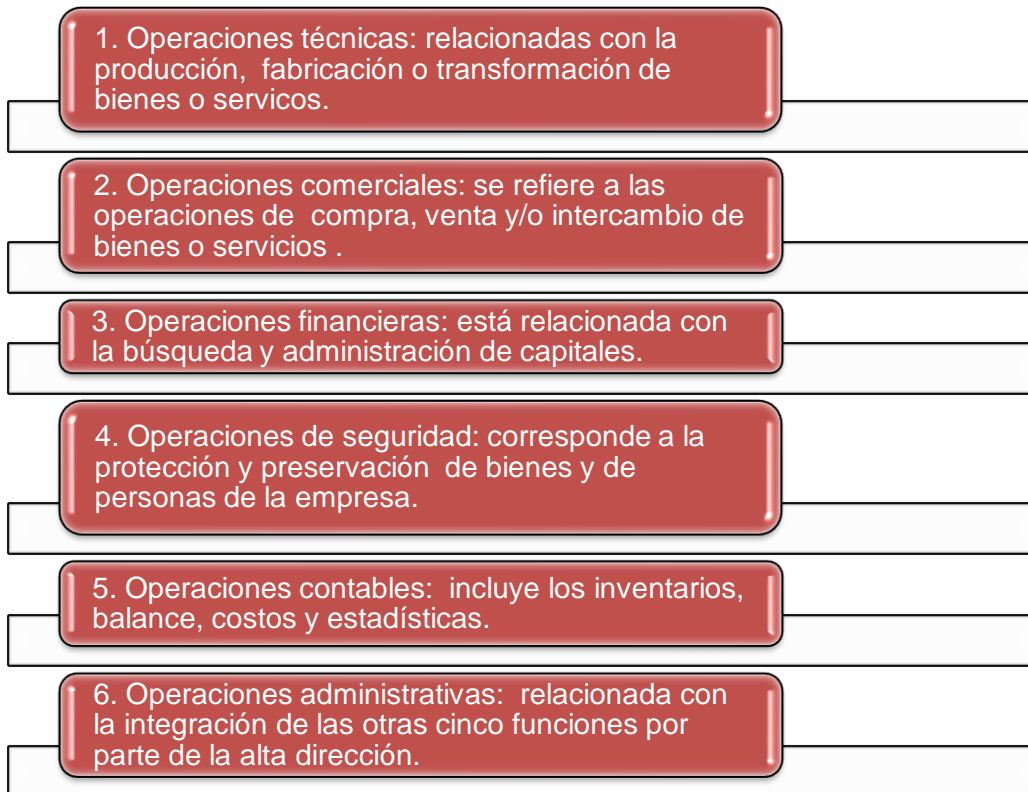


Figura 4. Operaciones de la Escuela Clásica de la Administración.

Fayol define a la administración como el acto de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de una organización; estos aspectos representan las etapas del proceso administrativo, las cuales corresponden a las funciones del administrador, en cualquier nivel de la empresa, desde la dirección hasta el área operativa.

En forma adicional, Fayol también definió los principios generales de la administración. Adopta la denominación de *principios*, apartándose de la rigidez, porque en materia administrativa nada es rígido ni absoluto; ya que los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cada grupo social o empresa en donde se aplican. Los catorce principios generales de la administración, según Fayol, son:





Tabla 1. Principios generales de la administración de Henri Fayol

Principio	Descripción
División del trabajo.	Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
Autoridad y responsabilidad.	Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica saber rendir cuentas.
Disciplina.	Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
Unidad de mando.	Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
Unidad de dirección.	Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
Subordinación de intereses individuales a los generales.	Los intereses generales deben estar por encima de los intereses individuales.
Remuneración del personal.	Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
Centralización.	Se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización.
Jerarquía.	La autoridad deriva de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.
Orden.	Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar.
Equidad.	Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
Estabilidad personal.	La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuando un individuo permanezca más en el cargo será mejor.



Principio	Descripción
Iniciativa.	Capacidad de visualizar un plan y asegurarse de su éxito.
Espíritu de equipo.	La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La escuela clásica define una teoría de la empresa basada en la administración como ciencia. La importancia que le atribuye a la estructura lleva a que la organización o empresa se entienda como la disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre ellas (Chiavenato, 2014).

- **Escuela de las Relaciones Humanas**

Hasta antes de esta escuela, los teóricos de la administración consideraban elementos importantes en las empresas a las máquinas, los métodos o formas de trabajo o a la estructura organizacional. Con Elton Mayo a la cabeza de la Escuela de las Relaciones Humanas, el estudio se orientó en el comportamiento de las personas y los grupos sociales. El enfoque humanista surge con la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos en la década de 1930. Esta escuela nace gracias al desarrollo de las ciencias sociales, como es el caso de la psicología del trabajo.



Figura 5. Western Electric Company, Hawthorne.

Las propuestas de esta escuela surgen como resultado de las investigaciones que Elton Mayo realizó en la década de 1920 en la empresa *Western Electric Company* (Figura 5), en la planta de Hawthorne, ubicada en Chicago, inicialmente estaba estudiando la relación entre la productividad y la iluminación en el centro de trabajo; sin embargo, descubrió la relación entre las condiciones ambientales y la respuesta a nivel psicológico de los trabajadores de la fábrica.

Mayo llevó a cabo varios experimentos en Hawthorne y descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo o formación de equipos, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

Una de las principales aportaciones de esta escuela es la idea de una administración participativa para aumentar la inclusión de los obreros en las metas de la empresa y para motivarlos a efecto de que las alcancen (Chiavenato, 2014).

En contraparte, esta escuela presenta una visión incorrecta de los problemas de las relaciones industriales, toda vez que basa sus resultados en los experimentos o estudios llevados a cabo en una sola empresa y en un grupo limitado de trabajadores; por lo que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las empresas, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados pobres.

Sin embargo, las aportaciones de esta escuela son importantes, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. “La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso” (Münch y García, 2009).



- **Escuela Neoclásica**

Después de la Segunda Guerra Mundial, varios autores retomaron los conocimientos de los autores clásicos (Taylor y Fayol) y los adaptaron y redefinieron, considerando factores como la expansión económica de los Estados Unidos, la concentración económica y la evolución del nivel tecnológico, lo que generó características diferentes al interior de las empresas como mayor automatización de sus procesos productivos, menor utilización de la mano de obra en la producción, mayor cantidad de trabajadores, mayor cantidad de objetivos a alcanzar debido al crecimiento de las empresas.

Sin embargo, algunas características no cambiaron como es el caso de la búsqueda constante de la máxima eficiencia y una rígida estructura de dirección, por lo que los autores de esta escuela buscaron satisfacer las necesidades relacionadas con la adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos y a los nuevos sistemas automáticos; adecuación de los procedimientos y principios de dirección al nuevo tamaño y objetivos de las empresas; nuevos principios de estructura y control que permitan la dirección de la empresa y la formulación de principios de departamentalización y autoridad funcional con el objetivo de cumplir los fines de la organización, adaptando y ajustando los esquemas de la escuela clásica a las exigencias de ese momento, sin perder la esencia.

La Escuela Neoclásica se divide en dos enfoques: La teoría de la Burocracia y la Administración por Objetivos.

### **a) Teoría de la Burocracia**

A finales de la década de 1950, un grupo de psicólogos y sociólogos se dedicaron a estudiar el comportamiento humano, sus aportaciones se retomaron y se aplicaron a la administración. La corriente o Teoría Estructuralista o de la burocracia, busca el equilibrio de los recursos de la empresa. Al atender tanto a la estructura como al recurso humano, se analizan las relaciones entre la organización formal e informal, así como entre los objetivos de la empresa y los personales; también la relación entre los estímulos materiales y sociales. Esta teoría considera que en las empresas hay cuatro elementos comunes: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización.

Entre las aportaciones más importantes de Max Weber, principal representante de esta teoría, se encuentran sus estudios en la racionalización, la democracia, el comportamiento, la burocracia (realiza un modelo burocrático) y la autoridad. De esta última, distingue tres tipos: la tradicional, la racional-legal y la carismática. Revisa la siguiente información sobre los diferentes tipos de autoridad:



Tradicional	Carismática	Racional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Su aceptación está dada porque siempre se ha procedido de esa forma.</li><li>• Los usos y costumbres le conceden legitimidad.</li><li>• Los cargos de autoridad pueden darse por herencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior.</li><li>• El jefe o líder es reconocido por sus cualidades personales.</li><li>• La personalidad del líder, presenta factores sociales y psicológicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas.</li><li>• Se basa en el derecho positivo, en la legalidad.</li></ul>

Figura 6. Tipos de autoridad.

En la práctica, los tres tipos de autoridad son observables con mayor o menor frecuencia, en todas las organizaciones o empresas, en los regímenes más carismáticos que buscan la legalidad y en los que se basan en la legitimidad o en el orden racional, hay importantes elementos tradicionales.

En cuanto a la Teoría de la Burocracia, Weber considera que la autoridad está determinada por los puestos y no por las personas. Transformó el concepto clásico de autoridad en uno de tipo legal, y considera a la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia y el rendimiento de cualquier organización.

Entre las ventajas de este modelo se considera que permite la realización del ser humano al no dejar que quienes tienen el poder, abusen de él; se adoptan métodos de selección de personal más eficientes; mejora la eficiencia al mejorar las actitudes sociológicas de los empleados; los empleados separan su vida personal de sus actividades en la empresa; se mejora la confiabilidad, toda vez que la empresa se dirige conforme a reglas conocidas y lo más importante, es que existe consistencia en la toma de decisiones, ya que se consideran las circunstancias y se toman las mismas decisiones en igualdad de condiciones.





### b) Administración por objetivos (APO)

Es a partir de la década de 1950 que la Teoría de Administración por Objetivos tomó auge respondiendo a las preguntas ¿por qué? y ¿para qué? Su principal exponente es Peter Drucker, quien es considerado como el teórico más influyente del capitalismo moderno, ya que le otorga a las empresas la libertad de descentralizar las decisiones, permite el autocontrol y la autoevaluación de las diferentes áreas de la empresa.

La APO tiene comportamiento cíclico, de modo que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados; este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa (en general, un año) para facilitar la ejecución y el control.



Figura 7. Elementos de la administración por objetivos.

La APO (Figura 7) es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la empresa necesita definir antes qué negocio quiere realizar y a dónde pretende llegar. Es un proceso por el cual el gerente general y los gerentes de áreas de una empresa identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de los negocios (Chiavenato, 2010).

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la empresa. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, área, individual). Como los gerentes de los departamentos participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que relaciona los objetivos de un nivel con los del siguiente.

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual el administrador de una empresa establece metas para el periodo en el que administrará a la



misma. Esta determinación debe hacerse cada año, en concordancia con las metas generales de la empresa fijadas en la misión.

Recuerda que un objetivo:

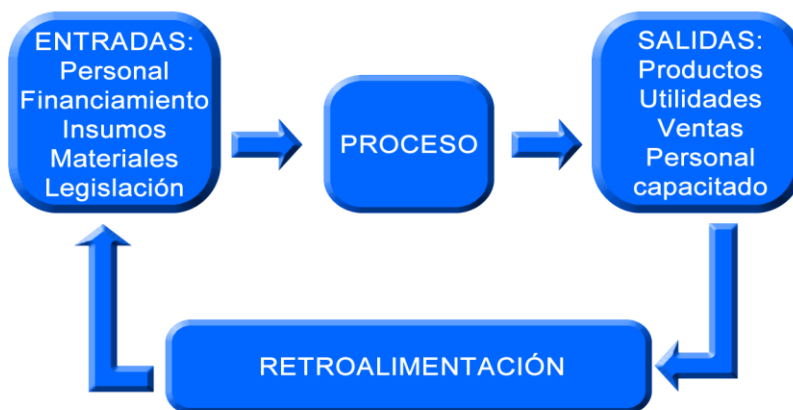
- Debe ser cuantificable, relevante y compatible
- Es una declaración escrita ya sea en un enunciado o frase
- Es un conjunto de cifras.
- Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado mediable, importante y compatible con los demás resultados.

- **Teoría General de Sistemas**

Entre 1950 y 1968, el biólogo alemán Ludwin Von Bertalanffy publicó diferentes trabajos de los que se desprende la Teoría General de Sistemas. Dicha teoría propone que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian en forma global. La propuesta de Bertalanffy estaba encaminada a generar una teoría interdisciplinaria en la que se pudieran involucrar todas las ciencias, incluida la administración, de esta forma, considera que todas las ciencias están interrelacionadas.

Esta forma de analizar el mundo se cambió y el foco de atención no está en las partes indivisibles sino en un todo, en un sistema.

Por supuesto que un sistema también es divisible en partes pero la diferencia con la concepción anterior es que constituye un todo indivisible que si se separa pierde valor, las partes se interrelacionan pero el enfoque es en el todo. De un pensamiento analítico y desintegrador se pasa a uno sintético e integrador, como podemos ver en la Figura 8.



La administración acogió estas nuevas ideas y algunos autores de diferente formación enriquecieron su teoría, por ejemplo: Forrester, Ackoff, Ansoff, Bell, Levitt, Skinner y Deming.

**Figura 8. Teoría de Sistemas.**

Para intentar entender un poco más en qué consiste esta forma de ver el mundo se cita a Peter Senge:

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo XX, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.

También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se originan en dos ramificaciones: el concepto de realimentación de la cibernética y la teoría del servomecanismo procedente de la ingeniería, que se remonta al siglo XIX. Hoy el pensamiento sistemático se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizás por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede seguir" (Chiavenato, 2010).

### • Teoría de la Medición Cuantitativa

Esta Teoría de la Medición Cuantitativa, no es precisamente una escuela administrativa como tal, sin embargo, se utilizó para la toma de decisiones (la elección entre dos o más alternativas, que tendrá consecuencias en el desarrollo de la empresa u organización), que es uno de los principales objetivos de la administración.

Considera que el quehacer de la empresa, en relación con la toma de decisiones, se puede facilitar si, por una parte, se logra medir en aspectos cuantitativos cada uno de los elementos que afectan a la empresa y, por la otra, si se analizan los problemas organizacionales a la luz de ciertos modelos matemáticos como:

- Programación Lineal, en problemas de asignación de personal



- Carteras de inversión y la programación dinámica para la planeación de la producción
- Teoría de colas para determinar el nivel en que se encuentra la mano de obra, programación de producción y administración de hospitales

La Teoría de Medición Cuantitativa plantea una forma de pensamiento administrativo que adopta el modelo racional, en donde se puede tener la ilusión de que las cosas suceden en forma lógica y que siempre existe una relación causal para poder explicar ciertos hechos dentro de la empresa, como la estrategia principal para solucionar la problemática a la que se enfrenta la empresa; además, considera que la Figura del tomador de decisiones o administrador se convierte en un elemento fundamental para que la empresa logre sus objetivos.

El gerente es considerado como un individuo cuya función básica es tomar decisiones correctamente, lo que asegura el éxito de la empresa. En esta teoría de la Medición cuantitativa se apoya de la teoría de las decisiones y matemática.

### a) Teoría de las Decisiones

La Teoría de las Decisiones puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto. Surge cuando existen varios cursos de acción que pueden analizarse y compararse tanto sus ventajas como sus desventajas, antes de tomar una decisión.

La toma de decisiones es un proceso durante el cual una persona debe elegir entre dos o más alternativas. Este proceso es una de las mayores responsabilidades de los administradores y en las empresas, corresponde a un grupo de colaboradores que están dentro del mismo proyecto, como podemos ver en la Figura 9.



**Figura 9. Toma de decisiones.**

Las decisiones son el motor de las empresas y de la adecuada selección de alternativas; de ellas depende, en gran parte, el éxito de cualquier empresa. Los administradores consideran, en ocasiones, a la toma de decisiones como su trabajo principal porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones, hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación.

La toma de decisiones se constituye como elemento principal dentro de la empresa, llegando a condicionarla para que cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro de ella tenga como fin facilitar las resoluciones pertinentes. La toma de decisiones dentro de la empresa se puede llevar a cabo considerando dos tipos de mundos:

El mundo racional (objetivo), en donde se puede tener la ilusión de que las cosas suceden en forma lógica y que siempre existe una relación causal para poderse explicar ciertos hechos dentro de la empresa.

El no racional (subjetivo), en donde lo que sucede no necesariamente tiene una explicación coherente de por qué se producen ciertos acontecimientos dentro de la institución.

La toma de decisiones puede ser mejor llevada en un mundo que tiene características racionales que en uno subjetivo. En el mundo racional, la información y su análisis juegan un papel primordial para predecir las cosas que pueden suceder dentro de la empresa, apoyándose en modelos matemáticos que le asignen un cierto sentido y se conviertan en una herramienta que representa la forma en que se comporta la realidad a la que se está enfrentando la empresa para resolver una serie de problemas. El modelo será útil en la medida que considere los elementos más importantes de la realidad que representa.

### **c) Teoría Matemática**

La Teoría Matemática en la administración es más conocida por sus aportes desde la investigación de operaciones (IO) que aplican métodos científicos, técnicas y





procedimientos matemáticos y estadísticos para observar las áreas y/o funciones problemáticas, analizar las estrategias propuestas por los ejecutivos y determinar la solución conveniente, basándose en los límites y reglamentos establecidos (costos, tiempo, espacio, entre otros).

La IO se introdujo de manera formal en la empresa para desarrollar algoritmos comunes como los inventarios, las asignaciones o producciones, lo que lleva a concluir que sus objetivos son: proporcionar una base sustentada científicamente para solucionar problemas que involucra cada una de las funciones organizacionales y, formular una solución, sin márgenes de error, que convengan al buen desarrollo de un área específica, favoreciendo a toda la empresa.

Las bases en las que se sustenta esta teoría son:

- La empresa es una unidad económica.
- La administración, a través de las decisiones, tiene que seguir una serie de procesos lógicos, como los que afirma la escuela de las decisiones.
- Dado que los procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, al igual que sus relaciones, es lógico que de las matemáticas dependa que se llegue o no a resultados eficaces.

Esta teoría está relacionada con la escuela de decisiones. El enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones.

Un ejemplo es la Teoría de los Juegos propuesta por los matemáticos Johann Von Neumann y Oscar Morgenstern quienes proponen una formulación matemática para la estrategia y el análisis de los conflictos.

Un ejemplo de la Teoría Matemática es la Teoría de los Juegos, se aplica cuando la cantidad de participantes es finita, cada participante dispone de un número finito de cursos posibles de acción; cada participante conoce los cursos de acción al alcance del adversario, aunque desconozca cual será el curso de acción escogido por él, las dos partes intervienen cada vez y el juego es “suma cero”, es decir puramente competitivos, los beneficios de un jugador son las pérdidas del otro, y viceversa.

La situación de conflicto ocurre cuando un jugador gana y otro pierde, pues los objetivos en la mira son invisibles, antagónicos e incompatibles entre sí.

La cantidad de estrategias disponibles es finita. Cada estrategia describe lo que se hará en cualquier situación.

Cuando los participantes escogen sus respectivos cursos de acción, el resultado del juego mostrará las pérdidas o ganancias finitas, que son dependientes de los cursos de acción escogidos.

La Teoría Matemática sirve para:



- Ayudar y enseñar a precisar los objetivos.
- Para apreciar mejor las relaciones administrativas.
- Para revisar, ampliar o reorganizar fuentes de información.
- Para lograr un análisis de mayor amplitud, que no sería posible sin la ayuda de esta teoría.

Sin embargo, algunas particularidades quedan fuera de esta teoría, como es el caso de todos los aspectos humanos como el entusiasmo o la moral del personal, la imagen de la empresa y las relaciones públicas. Todo ello queda fuera y sin explicación, aunque se pretende medir a base de estadísticas, lo cual resulta peligroso y aleatorio, ya que dependen de la apreciación subjetiva, que sólo la mente humana puede realizar.

Esta teoría es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, tales como inventarios y control de la producción, más que a problemas de comportamiento humano.

### • **Desarrollo Organizacional (DO)**

Se trata de una escuela que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento dentro de la administración y que hoy, más que nunca, son aplicables al entorno de la globalización.

En la década de 1970 surge el desarrollo organizacional como respuesta a las características de continuo cambio de las empresas. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social. (Münch, 2010)

El movimiento del desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como el trabajo de un autor, sino como una serie de ideas de autores o pensadores respecto al hombre y su relación con la empresa, el medio ambiente y sus potencialidades, sin desligarlas del logro de objetivos y la eficiencia de la empresa.

Su base es la Teoría del Comportamiento como tal, pero toma elementos de las teorías Clásica, de las Relaciones Humanas, de la Burocracia y de la Estructuralista.



El DO considera aspectos como:

- El enfoque de las organizaciones como un todo, ya que se requiere que todas las partes trabajen en forma coordinada para la solución de problemas y aprovechen las oportunidades que surjan.
- Tiene orientación sistémica porque se enfoca en las interacciones entre las partes de la organización que tienen influencia recíproca en las relaciones de trabajo las personas, la estructura y los procesos.
- Es agente de cambio, toda vez que aprovecha las potencialidades de quienes propician el cambio, cuando se requiere llevar a cabo.
- Se enfoca en la solución de problemas no en analizarlos y discutirlos sino en corregirlos.
- Permite el aprendizaje por experiencias en un ambiente de capacitación, por lo que se producen más cambios de conducta que sólo por la lectura y discusión de casos.
- La retroalimentación ayuda a la toma de decisiones al brindar información sobre las situaciones en las que se está involucrado.

El desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio el D.O. es un cambio organizacional planeado. (Chiavenato, 2014).

La anterior definición debe tomar en cuenta los elementos mencionados en la Figura 10:

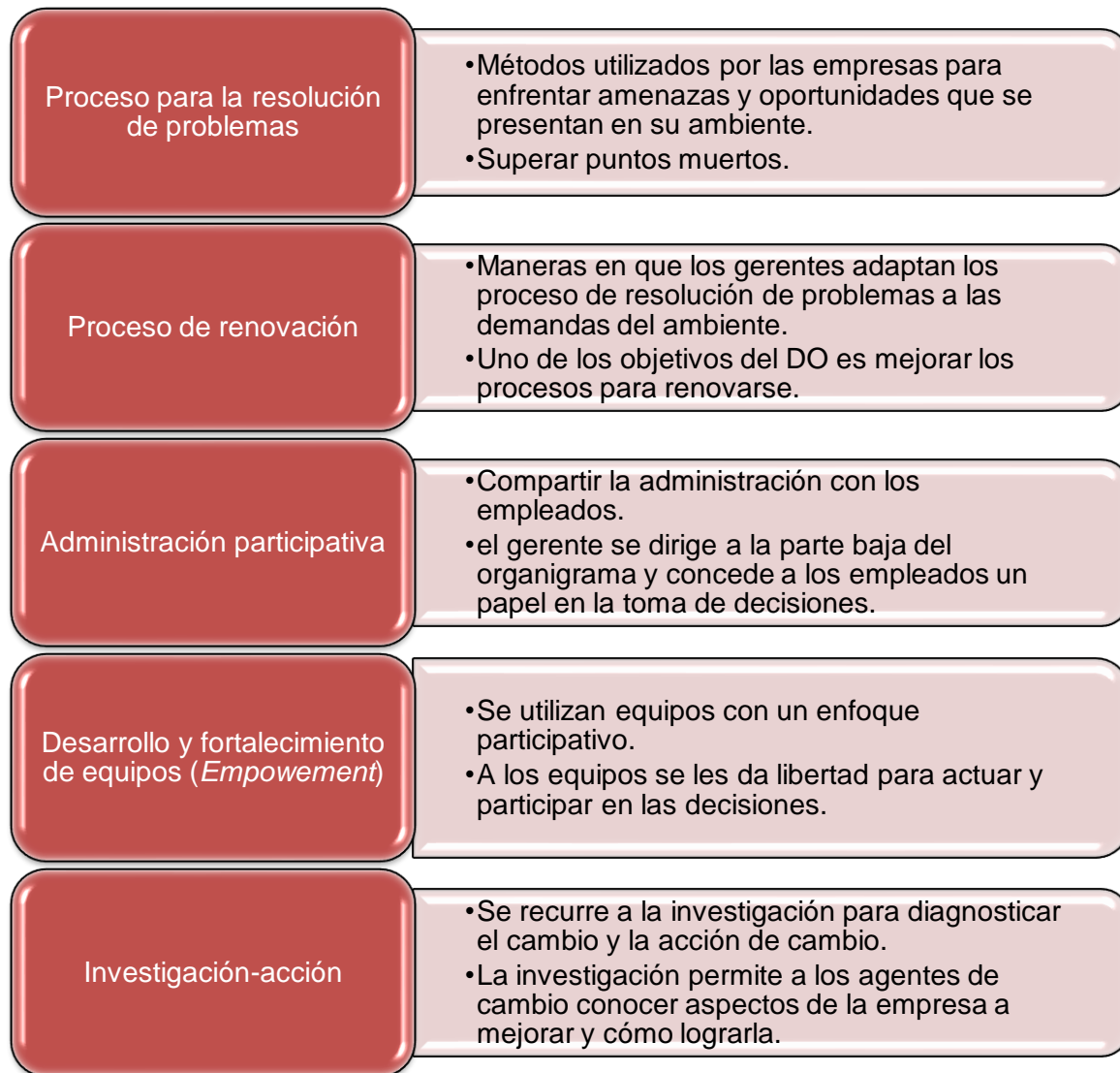


Figura 10. Elementos del D.O.

El D.O. ha desarrollado una serie de técnicas que tienen que ser aplicadas por expertos psicólogos industriales, lo que hace costoso y largo su proceso y obtención de resultados; por tanto, se ha visto que el uso se ha llevado a cabo con éxito en empresas de clase mundial y no así en pequeñas empresas donde no se podría costear. Sin embargo, sus conceptos han aportado mucho a la administración moderna, sobre todo en el área del comportamiento humano dentro de las empresas.



- Escuela neo- humano relacionismo

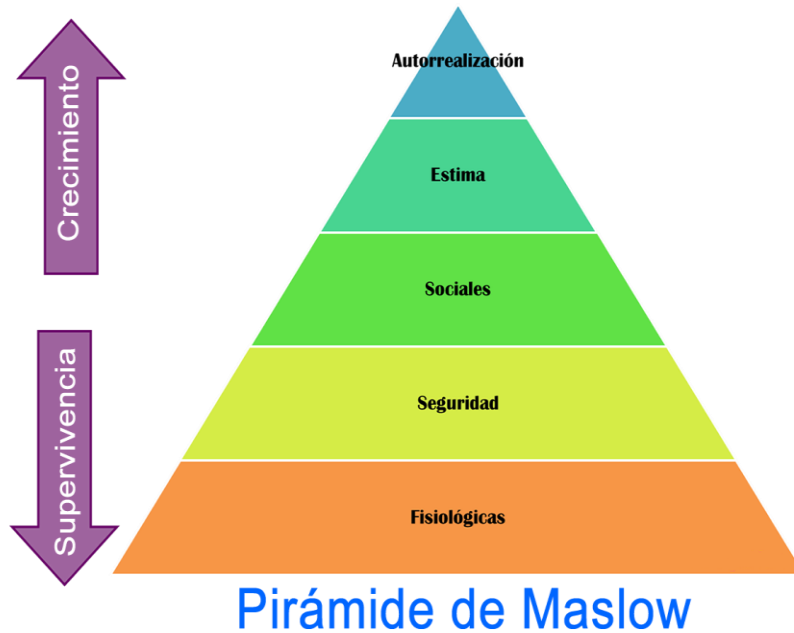


Figura 11. Pirámide de las necesidades.

Esta escuela retoma las relaciones humanas y les da un nuevo enfoque dentro de la administración, con diferentes conceptos, pero sobre todo con una visión diferente basada en la conducta humana dentro de las empresas. Se inicia en 1940 y considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos (como se aprecia en la Figura 11) que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas McGregor y Rensis Likert.

Las necesidades identificadas, de acuerdo con la pirámide propuesta por Maslow, son:





### **Necesidades fisiológicas**

Constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos: la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, el sexo y la maternidad.

### **Necesidades de seguridad**

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos: la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía.

### **Necesidades sociales**

Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos: la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

### **Necesidades de reconocimiento**

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social; de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

### **Necesidades de autosuperación**

También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor y así, hasta cumplir con varias necesidades de la pirámide.



La diferencia es que analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa; así que el enfoque de esta escuela considera a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las empresas con eficiencia y productividad adecuada.

Por ello supone que para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral; es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. Así que, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede utilizar estos elementos a fin de que su empresa funcione adecuadamente y los integrantes se sientan más satisfechos y logren su realización en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Se considera que al elemento humano, en su trabajo, se le debe proporcionar independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa. Douglas Mc Gregor, principal representante de esta escuela, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, concluye la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la empresa, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la empresa (Münch y García, 2009).

Así mismo, la teoría neo-humano-relacionismo, se apoya de la Teoría X y Y; y teoría de los Dos Factores de Herzberg.

### a) Teoría X y Y

Douglas McGregor es el autor de las conocidas Teorías “X” y “Y”; además, es uno de los autores más influyentes en gestión de recursos humanos. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó “Teoría X” y “Teoría Y”. Son dos teorías contrapuestas de dirección, en la primera los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, como se puede apreciar en la tabla 2.

La Teoría “X” está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que las personas tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la empresa: la supervisión y la motivación.



Tabla 2 Teoría X y Y.

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y siempre que sea posible, procuran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen las metas	La gente ejercerá auto dirección y auto control si está comprometida con los objetivos
Los empleados evitan asumir responsabilidades y buscan una dirección formal, siempre que sea posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Por lo anterior, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

El autor de esta teoría afirma que *este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.*

Los directivos de la Teoría “Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la empresa; siendo así, corresponde a las empresas permitir que los empleados tomen decisiones y actúen en favor de dichos resultados.



Los supuestos que fundamentan la Teoría “Y” son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla ampliamente, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad, que son un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Las dos teorías de McGregor sobre las capacidades humanas y la necesidad de la autorrealización, están fundamentadas en las teorías de Maslow y Herzberg.

### **b) Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

También se le conoce como Teoría de la Motivación- Higiene. Esta teoría establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los que producen la satisfacción. Esta teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el ámbito laboral, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.



Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan su comportamiento.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Los factores de higiene son: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización; relaciones con los compañeros de trabajo; ambiente físico; supervisión, estatus dentro de la organización, seguridad social y crecimiento laboral.

El hecho de que los individuos obtengan satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Los factores de la satisfacción son: logros y reconocimiento, independencia laboral y responsabilidad.

En la Figura 12 se pueden apreciar los factores que orientan el comportamiento según Herzberg.

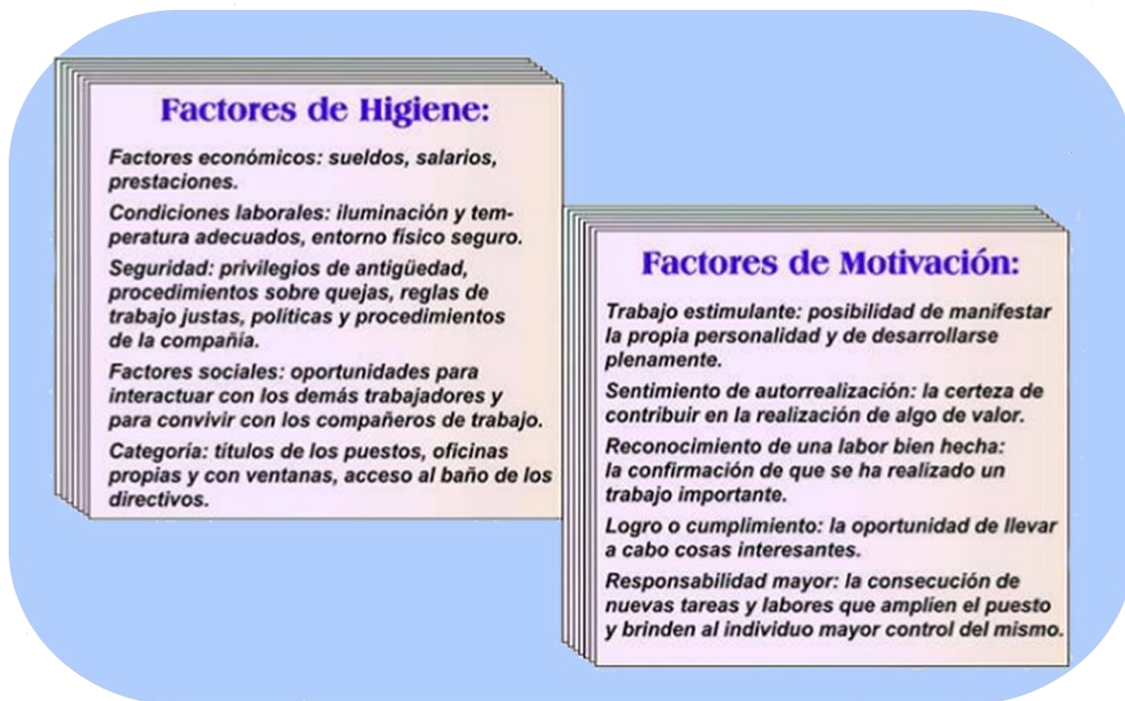


Figura 12. Teoría de los dos factores.

- **Tendencias actuales**

Desde la década de los ochenta, surgieron varias tendencias en la administración que han sido adoptadas por las empresas, en beneficio de sus clientes, los procesos, la calidad, el uso de los valores. Las tendencias más importantes son las siguientes:





### Calidad total

Este proceso implica la participación continua de todos los trabajadores de una empresa en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece la misma. De igual manera, esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan al interior de la empresa. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la empresa. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los integrantes de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas dentro de una empresa. La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

### Reingeniería de negocios

Es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de la empresa, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez. Implica un cambio radical en la forma de concebir la empresa, ya que ésta deja de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para visualizarla en términos de procesos.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que opera. La reingeniería es una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo. Analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

El proceso de reingeniería cambia las preguntas ¿cómo, cuándo, dónde y con quién? y antepone la pregunta ¿por qué? Aquí se cambia radicalmente la pregunta ¿cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?, lo que estamos haciendo, ¿es lo correcto? hacer estas preguntas obliga a la empresa a examinar las reglas tácticas y los



supuestos en que se basa el manejo de sus operaciones. La reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo. Se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse. Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

### ***Empowerment***

Grupos de trabajo con empleados responsables que comparten el liderazgo, colaboran en mejorar el proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Los equipos de trabajo se caracterizan porque se comparte el liderazgo y las tareas administrativas; los integrantes pueden evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información; el equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios; son comprometidos, flexibles y creativos; coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones; mejora relaciones con los demás; honestidad y la confianza; tienen una actitud positiva y son entusiastas.

### ***Outsourcing***

Tendencia que forma parte en las decisiones administrativas de las empresas a nivel mundial; una empresa transfiere la propiedad de un proceso de negocio a otra empresa. La clave de esta definición es la transferencia de control. Es una estrategia de administración por la que una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas especializadas.

Contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para una empresa, a un proveedor especializado para tener una mayor efectividad que permita orientar los esfuerzos de una empresa a las necesidades neurálgicas para cumplir una misión. Por ejemplo, una empresa puede delegar su proceso de limpieza (no es un proceso crítico y es a largo plazo) a otra empresa especializada en esas actividades; así, puede concentrar sus recursos en el cumplimiento de sus operaciones principales.

### ***Benchmarking***

Forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio y permite determinar las mejores prácticas. Es un proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de empresas representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional.

En un proceso sistemático y estructurado, ya que existe una metodología a seguir para ejecutarlo y mide y compara la manera de actuar con las prácticas de las mejores



empresas de nuestro sector y/o de otros sectores. La medición constituye la esencia del *benchmarking*.

Se realiza para aprender mejores formas de operar, mejores procedimientos, mejores recursos, mejores tecnologías, mejores prácticas, en definitiva, para reingeniería o reestructuración de procesos de los procesos, de forma que se logre la consecución de los objetivos; supone una herramienta de mejora continua.

### Administración por valores (APV)

Se orienta a definir compromisos conductuales compartidos (valores) que empresa y colaborador establecen para encaminar sus esfuerzos y lograr resultados efectivos. Esos compromisos se rigen por un conjunto de principios normativos que regularán un comportamiento orientado a satisfacer el lado humano de todos los personajes que interactúan alrededor de la empresa: accionistas o dueños, empleados, clientes, proveedores, distribuidores y comunidad en general. Esta filosofía establece que los valores serán los jefes de toda la empresa.

La aplicación de este enfoque administrativo seguirá un procedimiento:

- **Aclarar la misión y los valores** con base a la misión establecida. En esta fase, es importante la interrelación de los empleados para expresar libremente sus ideas que facilitarán la definición de los valores que se habrán de cumplir. Esta fase tiene el objetivo principal de integrar los aspectos estratégicos que desea la empresa, con la percepción y compromiso de los empleados para lograr eficientemente su cumplimiento.
- **Comunicar la misión y los valores** para que todos los integrantes de la empresa sepan cuál será la razón de ser de sus esfuerzos en los próximos años y qué tipo de actitudes deberán tomar para su cumplimiento. Es fundamental considerar la aplicación de una comunicación efectiva, en un buen ambiente organizacional, además de sistemas motivacionales para que todos sean empáticos y pongan diariamente en práctica los valores definidos.
- **Alinear las prácticas diarias con la misión y valores** establecidos, desde el momento en que se ponga en práctica y se comience a dar seguimiento de la participación de todos los integrantes de la empresa en su cumplimiento. Es recomendable utilizar criterios de evaluación y retroalimentación para que todos los que se involucren en la empresa (empleados, clientes, proveedores, distribuidores) externen sus opiniones y sean verificadas con la evaluación de resultados obtenidos.



La administración por valores ayuda a conducir los comportamientos adecuados para alcanzar los compromisos estratégicos. Si es empleada correctamente, traerá como consecuencia resultados efectivos en la participación de todos los integrantes de la empresa, un mejor trabajo en equipo, por estar integrados y orientados al cumplimiento de compromisos, poseer un mayor autocontrol de la escala de valores tanto del individuo como la empresa, mayor motivación para que los empleados se orienten a resultados efectivos y contar con colaboradores que han aprendido y se han identificado con la imagen y filosofía de la empresa.

### **Administración del conocimiento (ADC)**

El proceso de ADC es conocido también en sus fases de desarrollo como aprendizaje corporativo, sus objetivos son: Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente, y facilitar la creación del nuevo conocimiento.

Transferir el conocimiento, a través de discusiones, sesiones, reuniones de reflexión; aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación. Como práctica emergente, la ADC utiliza el establecimiento de Intranet corporativo, wikis, y otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información. Lo anterior funciona cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un esquema taxonómico que nos permite encontrar las cosas en una extensa base de conocimientos.
- Se cuenta con una persona con quien hablar, que contestará las preguntas y ayudará a orientar la investigación.
- Hay una plataforma tecnológica que permite desplazar el material a través de la empresa y llevarlo al mundo entero.

El mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos o maquinaria; ahora es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos, lo que se va convirtiendo en el activo más importante.

### **Administración del cambio**

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente, si todos están comprometidos con él. Para que las personas se comprometan, deben ser parte importante del proceso, ya que el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos.



Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y cumplir:

- **Cuestionamiento:** retar el estatus, fijar metas, y diseñar.
- **Cambio:** Aclarar y reforzar. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo del Cambio. Se crean estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se fomentan nuevas actitudes y formas de trabajar.
- **Consolidación:** Institucionalizar y evaluar. Se hace permanente el cambio, hay que asegurarse que no se piense que es un *Programa del mes*; sino algo perdurable en la empresa.

### Administración virtual

Puede ser una combinación de empresas independientes que aportan sus capacidades distintivas, siendo el uso de la tecnología un elemento clave en esa organización; o considerar la virtualidad como un atributo estratégico de toda empresa.

En la perspectiva de estructura, la empresa virtual se considera un tipo de cooperación entre organizaciones, empresas, grupos o individuos; es “una red entre organizaciones o individuos”.

En la perspectiva de proceso, la empresa virtual, ante cambios en el entorno interno o externo que puedan afectar la eficiencia en el logro de objetivos, responde cambiando su estado o el de su entorno; es una estrategia para organizar los elementos de la cadena de valor o una característica de un enfoque organizativo.

Características de una empresa virtual: Se tiene una visión o meta compartida y un protocolo para la colaboración; se agrupan actividades; se trabaja en equipos; se procesa y distribuye la información en tiempo real a través de toda la red, lo que permite tomar decisiones y coordinar acciones de forma rápida.

## 1.2 La administración y la empresa

En este apartado podrás conocer diversos conceptos de la administración, también conocerás lo que es la empresa y lo que es el administrador.

Para el caso de la administración, a lo largo de la historia varios autores han emitido sus propias definiciones; sin embargo, al final de este apartado puedes hacerte tu propia definición, considerando los conceptos sobresalientes de cada uno de los autores propuestos.





### 1.2.1 La administración

Para lograr un entendimiento de la administración es importante saber que diversos autores han desarrollado una definición propia, como las definiciones que puedes ver en la Figura 13.

Isaac Guzmán Valdivia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.</li></ul>
José A. Fernández Arena	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.</li></ul>
Harold Koontz y Cyril O'Donnell	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.</li></ul>
American Management Association	<ul style="list-style-type: none"><li>• La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.</li></ul>
Joseph L. Massie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.</li></ul>
Lourdes Münch Galindo y José García Martínez	<ul style="list-style-type: none"><li>• La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.</li></ul>

Figura 13. Definiciones de administración.

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:



- La existencia de un **objetivo(s)** hacia el cual está enfocada la administración.
- Mencionan la **eficacia**, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
- La **eficiencia** que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
- La administración se da en grupos sociales.
- Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
- Productividad es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

En la siguiente tabla se revisarán las características de la administración:

**Tabla 3. Características de la administración.**

Características	Descripción
Universalidad	Existe en cualquier grupo social, ya sea empresa, iglesia, hospital, deportivo, escuela, etc.
Valor instrumental	Su finalidad es particularmente práctica, por lo que se considera un medio para lograr un fin o determinados resultados.
Unidad temporal	La administración es un proceso dinámico cuyas partes existen simultáneamente y no en forma aislada.
Amplitud de ejercicio	Se aplica a todos los niveles de una organización formal.
Especificidad	La administración tiene características propias que la distinguen de otras disciplinas, aun cuando se auxilie de ellas.
Interdisciplinariedad	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
Flexibilidad	Los principios administrativos son adaptables a las necesidades específicas de cada grupo social.

En la siguiente tabla se revisarán los valores por los que se rige la administración, los cuales contribuyen al bienestar social:



**Tabla 4. Valores de la administración.**

Valores	Descripción
Sociales	<p>Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:</p> <p>Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.</p> <p>Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.</p> <p>Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.</p> <p>Evitar la competencia desleal.</p> <p>Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo. Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad</p>
Organizacionales	<p>Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:</p> <p>Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos. Optimizar la coordinación de recursos.</p> <p>Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos. Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.</p>
Económicos	<p>Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos: Generar riqueza.</p> <p>Máxima obtención de utilidades.</p> <p>Manejo adecuado de recursos financieros. Desarrollo económico del grupo social.</p> <p>Promover la inversión.</p>

**Fuente: Münch y García, 2009.**

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social (Münch y García, 2009).



### 1.2.2 La empresa

En la Figura 14 se observa a los integrantes de una empresa. “Una empresa es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2009).



Figura 14. La empresa.

De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones como las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local.

El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas, ha llevado a extender el uso de la palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una empresa, firma o institución determinada.

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Münch y García, 2009).

Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, llamados así especialmente en las organizaciones no lucrativas, a los que también se les conoce como gerentes o directores.

Las empresas se clasifican de acuerdo a distintos criterios:

- Actividad o giro
- Origen del capital
- Magnitud de la empresa
- Régimen jurídico



Descarga el Material de estudio de la Unidad 1

**Revisar** el documento *Clasificación de empresas* que encontrarás disponible en el *Material de apoyo* de la unidad, para obtener la información completa del contenido.

### 1.2.3 El administrador

Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas empresas son los administradores (representados en la Figura 15) a los que también se les conoce como gerentes o directores.



Figura 15. Administradores.

En la actualidad, la mayoría de los especialistas consideran que las funciones de un administrador son cuatro: **planear, organizar, dirigir y controlar**. Dado que la finalidad de las empresas es alcanzar metas, alguien tiene que definirlas y señalar los medios para lograrlas.

A continuación, en la tabla 5, se revisarán a detalle las funciones del administrador:





Tabla 5. Funciones del administrador.

Funciones	Descripción
Planear	La función de planeación abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.
Organizar	Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que se llama organizar, y que comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.
Dirigir	En toda organización hay personas; dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de dirigir. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.
Controlar	La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

A finales de la década de 1960, Henry Mintzberg emprendió un estudio con cinco ejecutivos para determinar qué hacían en su trabajo. A partir de estas observaciones, Mintzberg concluyó que los administradores cumplen con papeles muy relacionados entre sí, los cuales son conductas propias de su puesto. Estos papeles se agrupan, por su interés principal, en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones, las cuales se desarrollan en las tablas 6, 7 y 8, respectivamente.



Tabla 6. Relaciones personales del administrador.

Rol	Descripción	Actividades Identificables
<b>Cabeza Visible</b>	Cabeza simbólica; obligado a llevar a cabo una serie de deberes rutinarios de orden legal o social	Recibir las visitas; firmar documentos legales
<b>Líder</b>	Encargado de motivar y activar a los empleados; responsable de asignar personal y capacitarlo, y obligaciones afines	Ejecutar prácticamente todas las actividades relacionadas con los empleados
<b>Enlace</b>	Mantener la red que se ha creado de contactos externos e informantes que le hacen favores y le proporcionan información	Acusar recibo de correspondencia; ejecutar el trabajo externo del consejo de administración; llevar a cabo otras actividades que implican a personas del exterior

Tabla 7. Transferencia de información

Rol	Descripción	Actividades Identificables
<b>Monitor</b>	Buscar y recibir una gran variedad de información especial (actual) para desarrollar el entendimiento de la organización y el medio ambiente de trabajo	Leer publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales.
<b>Difusor</b>	Recibir la información de otros empleados y transmitirla a los miembros de la organización	Sostener juntas informativas, hacer llamadas telefónicas para transmitir información.
<b>Vocero</b>	Transmitir al exterior información acerca de los planes, las políticas, los actos, los resultados, etc., de la organización.	Llevar a cabo juntas de consejo de administración; proporcionar información a los medios de comunicación



Tabla 8. Toma de decisiones.

Rol	Descripción	Actividades Identificables
<b>Empresario</b>	Estudiar la organización y su contexto en busca de oportunidades, y emprender “proyectos de mejoras” para producir cambios.	Organizar las estrategias y las juntas de revisión para desarrollar nuevos programas
<b>Gestor de Anomalías</b>	Responsable de tomar medidas correctivas cuando la organización afronta anomalías importantes	Organizar las estrategias y las juntas de revisión
<b>Asignador de Recursos</b>	Responsable de asignar todo tipo de recursos, decidir y autorizar todas las decisiones importantes	Desempeñar cualquier actividad que implique presupuestar y programar el trabajo de los empleados
<b>Negociador</b>	Encargado de representar a la organización en las negociaciones importantes	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato o con los proveedores

### 1.2.4 Habilidades del administrador

Los administradores requieren poner en juego sus habilidades o competencias para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales, las cuales se desarrollan en la tabla 9.

Tabla 3. Habilidades del administrador.

Habilidades	Descripción
<b>Técnicas</b>	Comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si se piensa en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, se reconocerán sus habilidades técnicas. A través de una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.



<b>Humanas</b>	La capacidad de trabajar con las personas, de entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en los aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos.
<b>Conceptuales</b>	Los administradores deben poseer la habilidad de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y elegir la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, pueden fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

### 1.2.5 La responsabilidad social y ética del administrador

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto: ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una empresa realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo? Podría pensarse que los administradores que son más eficaces en su trabajo también son los que ascienden más de prisa, pero aparentemente no es así como ocurre.

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 administradores y encontraron que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas, como podemos ver en la Figura 16.



Figura 16. Actividades administrativas.

Para obtener mayor información de este estudio se te recomienda:



Descarga el Material de estudio de la Unidad 1

**Revisar** el documento *El administrador* que se encuentra disponible en el Material de apoyo de la unidad.

Un administrador debe tener presente en todo momento los objetivos a lograr, para ello debe generar ideas claras e innovadoras de todo el funcionamiento de su empresa, por lo tanto, la dirección y responsabilidad de alcanzar los objetivos recae en él. Es por ello que de acuerdo a la planeación, dirección y control que él mismo pueda establecer, depende el desarrollo satisfactorio de la empresa.

No obstante, un administrador tiene varias funciones y debe estar pendiente de que su delegación es eficaz y que el personal al que le asignó una determinada actividad, lo realizará bajo los valores y principios establecidos. Él es uno de los responsables de mostrar una conducta ética en lo que hace, debe tener claro que debe buscar siempre el bienestar social tanto para la empresa como para la sociedad en general.



### 1.2.6. Áreas funcionales de la empresa

Las áreas funcionales de la empresa son también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y **están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa** a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La importancia de éstas radica en que por medio de las mismas se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, ya que cada departamento debe de trabajar de una manera sincronizada y unificada a fin de salvaguardar los intereses de la empresa, tanto monetarios como humanos. Las principales áreas funcionales en las que se puede organizar una empresa, se revisarán en la tabla 10:

**Tabla 10. Áreas funcionales de la organización o empresa.**

Área Funcional	Descripción
<b>Operaciones o producción</b>	Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.
<b>Mercadotecnia</b>	Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.
<b>Administración y finanzas</b>	Esta área se encarga de la obtención y manejo de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
<b>Recursos humanos</b>	Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
<b>Alta dirección</b>	Su objeto es definir los objetivos para mantener en equilibrio, crecimiento y desarrollo de la organización y con ello lograr la competitividad comercial.

Las anteriores, son algunas áreas funcionales que son las que generalmente tienen las empresas; sin embargo, cada empresa puede adaptar sus propias áreas funcionales; de





esta forma, puedes conocer una empresa que se dedique a la producción y su área principal será la de operaciones; habrá otras que se dediquen a los servicios y seguramente su área principal será otra, como el área jurídica o de informática o contable.

En esta primera unidad sólo vas a revisar en forma general las funciones de las principales áreas funcionales, ya en la unidad tres verás a detalle cada una de ellas.

### 1.2.7 Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos

Otro elemento a estudiar son los recursos de la empresa, porque uno de los fines de la administración es la productividad; es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos.

Los recursos son el activo de la empresa, quien posee el pensamiento y la energía necesaria para transformar los recursos materiales y económicos en productos útiles a la sociedad. Estos recursos se clasifican en:

- **Recursos materiales:** Aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.
- **Recursos técnicos:** Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos.
- **Recursos humanos:** La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.
- **Recursos financieros:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

La importancia de estos recursos radica en su contribución para el logro de los objetivos de la empresa; de su adecuado manejo y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.



### Cierre de la unidad

**¡Felicidades!** has concluido la unidad 1. Hagamos una recapitulación de lo aprendido.

A lo largo del tiempo han surgido numerosas teorías o escuelas que tratan de resolver problemas y situaciones que se han generado en las organizaciones. Algunos ejemplos son la Escuela Ambiental, la Escuela de las Relaciones Humanas o la Escuela de la Medición Cuantitativa, Teoría de las Decisiones, entre otras.

Una empresa es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. El administrador es la persona encargada de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las personas involucradas en el proceso administrativo.

Los administradores también cumplen con papeles muy relacionados entre sí, que son conductas propias de su puesto. Estos papeles se agrupan por su interés principal en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.

Las empresas organizan sus actividades a través de áreas funcionales; cada empresa puede decidir de qué forma agrupa dichas actividades; sin embargo, en forma general se han definido áreas funcionales como operaciones o producción, mercadotecnia, recursos humanos, administración y finanzas y alta dirección, entre otras.

A partir de los conocimientos construidos tendrás la posibilidad de resolver parte del problema prototípico, ya que para contribuir a la correcta toma de decisiones es necesario hacerlo con conocimiento pleno de la forma de administrar la empresa.



### Fuentes de consulta

#### Básica

- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. (6ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (7ma. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

#### Complementaria

- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. (4ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración*. (13va. Edición). México: McGraw-Hill.



### Lista de citas de Figuras

Figura 1. Agricultura primitiva. Anónimo. (*Sin fecha*). Agricultura Primitiva. Recuperado de: <http://3.bp.blogspot.com/-qeOTwKxRwOI/UKVOrcVGXyl/AAAAAAAAAA0/VbG5DNUkMDU/s1600/comunida+d+primitiva.gif>

Figura 2. Administración científica. Anónimo. (*Sin fecha*). Administración científica. Recuperado de: [http://4.bp.blogspot.com/-Tcy7HxqelAw/T0ldz9snuwl/AAAAAAAAACE/Sv20K8sMG44/s1600/admin\\_cientifica.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-Tcy7HxqelAw/T0ldz9snuwl/AAAAAAAAACE/Sv20K8sMG44/s1600/admin_cientifica.jpg)

Figura 3. Gráfica de Gantt. Anónimo. (*Sin fecha*). Gráfica de Gantt. Recuperado de: <http://1.bp.blogspot.com/-9gj8UTE3AAg/TxgkOJKcTI/AAAAAAAAABmY/RJ4ynolfl8Y/s1600/taskjuggles.png>

Figura 5. Western Electric Company, Hawthorne. Anónimo. (*Sin fecha*). Western Electric Company, Hawthorne. Recuperado de: <http://capitolrehabofwinchester.com/blog/wp-content/uploads/2010/01/blog-image.jpg>

Figura 6. Tipos de autoridad, según Weber.

Figura 7. Elementos de la administración por objetivos. Anónimo. (*Sin fecha*). Elementos de la administración por objetivos. Recuperado de: [http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo\\_image002.jpg](http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo_image002.jpg)

Figura 8. Teoría de sistemas. Anónimo. (*Sin fecha*). Teoría de sistemas. Recuperado de: [http://4.bp.blogspot.com/-MnbWqPTIMa0/UykEBG0FiJI/AAAAAAAAAB2A/gDOD18bS\\_z4/s1600/Teor%C3%A0Da+de+Sistemas.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-MnbWqPTIMa0/UykEBG0FiJI/AAAAAAAAAB2A/gDOD18bS_z4/s1600/Teor%C3%A0Da+de+Sistemas.jpg)

Figura 9. Toma de decisiones. Anónimo. (*Sin fecha*). Toma de decisiones. Recuperado de: <http://marcaladiferencia.com/wp-content/uploads/2014/02/decision-en-grupo.jpg?da44e5>

Figura 11. Pirámide de las necesidades. Anónimo. (*Sin fecha*). Pirámide de las necesidades. Recuperado de: <https://theoriginalpoint.files.wordpress.com/2014/03/fotor032515164.png>

Figura 12. Teoría de los dos factores. Anónimo. (*Sin fecha*). Teoría de los dos factores. Recuperado de:



<http://image.slidesharecdn.com/teoradelosdosfactoresdeherzberg-121020165631-phpapp02/95/teora-de-los-dos-factores-de-herzberg-3-638.jpg?cb=1350752828>

Figura 14. La empresa. Anónimo. (Sin fecha). La empresa. Recuperado de: <http://coyunturaeconomica.com/files/coyuntura/medios-sociales-en-la-empresa.jpg>

Figura 15. Administradores. Anónimo. (Sin fecha). Administradores. Recuperado de: <http://yosbe.blogia.com/upload/20100706183041-caricatura-20gerencial-54.png>

Figura 16. Actividades administrativas. Anónimo. (Sin fecha). Actividades administrativas. Recuperado de: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQDij7ZloKD6jJWBJ6X\\_RmwdRLXzy8x4-3kr-QiagvEB5EDAxSMYw](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQDij7ZloKD6jJWBJ6X_RmwdRLXzy8x4-3kr-QiagvEB5EDAxSMYw)