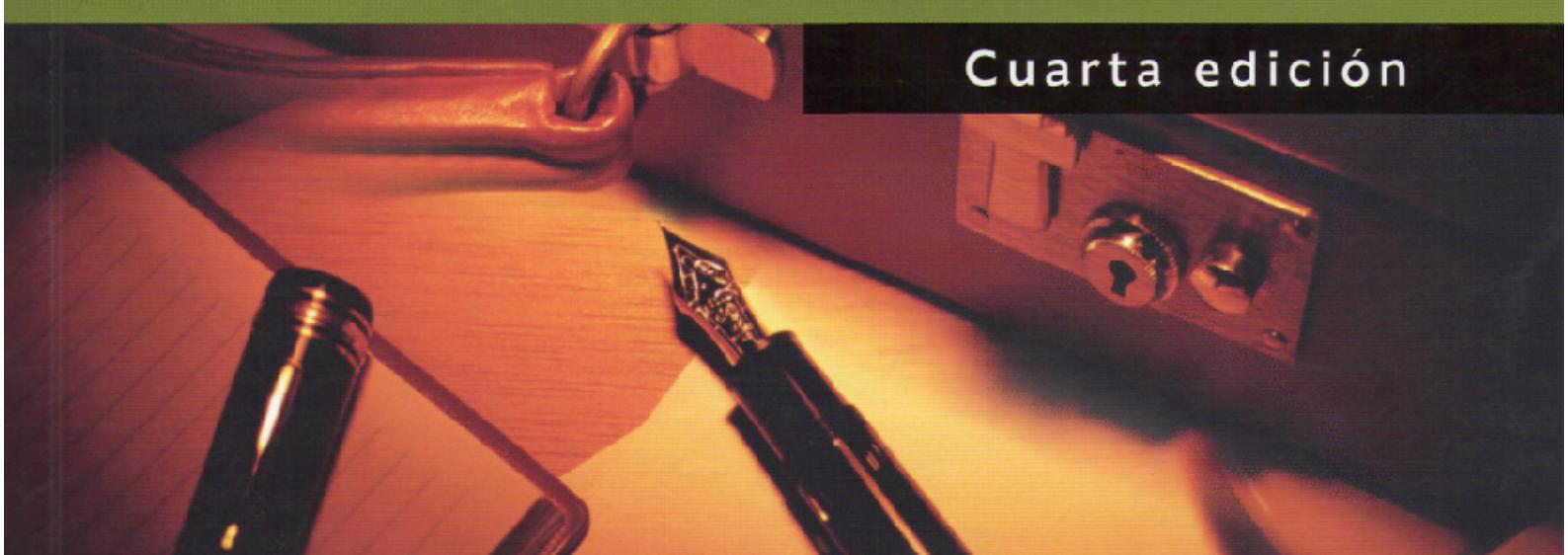


INTRODUCCIÓN  
A LA  
**Administración**

Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia

Cuarta edición



SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ

## INTRODUCCIÓN ALA

# Administración

Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia

**Cuarta edición**

**Sergio Hernández y Rodríguez**

*Catedrático de la Facultad de Contaduría*

*y Administración Universidad  
Nacional Autónoma de México*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA MADRID  
• NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO

AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI SAN  
FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONJO

Director Higher Education: **Miguel Ángel Toledo Castellanos**

Director editorial: **Ricardo del Bosque Alayón**

Editor sponsor: **Jesús Mares Chacón**

Editor de desarrollo: **Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez**

Supervisor de producción: **Zeferino García García**



FACULTAD DE ESTUDIOS

"ERIORES»CUAUTITIÁK  
CAMPO 4

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia

Cuarta edición

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



**McGraw-Hill  
Interamericana**

CLASIFIC

**DERECHOS RESERVADOS © 2006, respecto a la cuarta  
edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA  
EDITORES, S.A. DE C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill  
Companies, Inc.**

**Corporativo Punta Santa Fe**

**Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A**

**Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,**

**Delegación Alvaro Obregón**

**C.P. 01376, México, D.F.**

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

ISBN-13: 978-970-10-4219-  
9 ISBN-10: 970-10-4219-0

**(ISBN 970-10-0436-1 edición anterior)**

**1234567890**

**09875432106**

**Impreso en**

**Printed in**

**Corea**

**Korea**

# CONTENIDO

**CUA**

<sup>191</sup>  
tr

PREFACIO .....

XVII XIX

PRESENTACIÓN A LA CUARTA EDICIÓN

<b>UNIDAD 1 ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL . . . . .</b>	<b>2</b>
Introducción a la administración . . . . .	3
El administrador . . . . .	3
La administración como profesión . . . . .	4
Definiciones de administración . . . . .	4
Conceptos rectores de administración . . . . .	5
<i>La administración y la ciencia</i> . . . . .	5
<i>Método científico</i> . . . . .	6
<i>Los principios científicos y los administrativos</i> . . . . .	6
Experiencia práctica . . . . .	7
La administración y la técnica . . . . .	7
Limitaciones y peligros de la técnica en la administración . . . . .	8
El arte, la creatividad y el administrador . . . . .	8
La teoría y la administración . . . . .	9
La administración y su relación con otras disciplinas . . . . .	10
La administración y las organizaciones sociales . . . . .	11
<i>Papel de la empresa privada en el desarrollo económico</i> . . . . .	12
Razón de ser de las empresas . . . . .	12
Elementos básicos de la empresa . . . . .	13
Clasificación de empresas . . . . .	14
Integración de recursos para el trabajo en la empresa . . . . .	15
<i>Estructuras administrativas y áreas funcionales</i> . . . . .	17
Causas del fracaso y del éxito de las empresas . . . . .	18
Profesionista y profesional de la administración . . . . .	19
Historia de la carrera en administración . . . . .	19
La universalidad de la teoría . . . . .	20
Necesidad de un perfil gerencial o directivo propio . . . . .	20
Campos de trabajo del licenciado en administración . . . . .	21
Perspectivas laborales en el siglo XXI . . . . .	22
Funciones del administrador . . . . .	22
<i>Experto en productividad y calidad</i> . . . . .	23
<i>Experto-ejecutivo</i> . . . . .	23
<i>Equilibrador de las fuerzas sociales</i> . . . . .	23

Calidad, productividad, rentabilidad y competitividad . . . . .	23
<i>Calidad</i> . . . . .	23
<i>Clients y usuarios</i> . . . . .	25
Productividad, rentabilidad y competitividad . . . . .	25
<i>Rentabilidad</i> . . . . .	26
<i>Competitividad</i> . . . . .	26
Procesos gerenciales y jerarquías . . . . .	27
Eficiencia, eficacia y efectividad administrativa . . . . .	28
Presiones del trabajo administrativo . . . . .	28
Habilidades del administrador . . . . .	29
Legislación normativa y regulatoria de las profesiones en México . . . . .	31
<i>Cédula profesional</i> . . . . .	31
Asociaciones profesionales . . . . .	31
Ética profesional . . . . .	32
Código de ética del licenciado en administración . . . . .	32
Resumen . . . . .	35
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	39
Bibliografía . . . . .	40
<b>UNIDAD 2 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN . . . . .</b>	<b>42</b>
Antecedentes históricos de la administración . . . . .	43
<i>Primeras civilizaciones</i> . . . . .	43
<i>La Iglesia católica y la administración</i> . . . . .	44
<i>Influencia de la organización militar en la administración</i> . . . . .	44
<i>Nacimiento de la ética capitalista y la Revolución Industrial</i> . . . . .	44
Adam Smith y el <i>laissez faire</i> . . . . .	46
<i>Laissez faire, laissez passer</i> . . . . .	47
Robinson Crusoe y el espíritu emprendedor . . . . .	48
Jonathan Swift . . . . .	48
Nicolás Maquiavelo y la organización militar . . . . .	49
Roberto Owen y el pensamiento socialista . . . . .	49
Resumen . . . . .	51
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	52
Bibliografía . . . . .	52
<b>UNIDAD 3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN . . . . .</b>	<b>54</b>
<b>PRIMERA PARTE F. TAYLOR: ESCUELA CIENTÍFICA Y SEGUIDORES</b>	<b>54</b>
Antecedentes . . . . .	55
<i>Escuelas o enfoques administrativos</i> . . . . .	55
Federico Winslow Taylor . . . . .	56
<i>Aportaciones a la administración</i> . . . . .	56

<i>Análisis crítico de Taylor</i>	61
<i>Taylor en el siglo XXI</i>	61
Aplicaciones empresariales del taylorismo	61
<i>Henry Ford</i>	61
Principales seguidores de Taylor	62
<i>Andlisis crítico de los Gilbreth. Pros y contras</i>	63
<i>Gilbreth en el siglo XXI</i>	64
<i>Henry Laurence Gantt</i>	64
<i>Aportaciones a la administración</i>	64
<b>SEGUNDA PARTE E. FAYOL: PROCESO Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>166</b>
<i>Gráfico de control y retroalimentación (1)</i>	166
<i>Administración y dirección</i>	166
<i>Administración y dirección (2)</i>	166
<i>Administración y dirección (3)</i>	166
<i>Administración y dirección (4)</i>	166
<i>Administración y dirección (5)</i>	166
<i>Administración y dirección (6)</i>	166
<i>Administración y dirección (7)</i>	166
<i>Administración y dirección (8)</i>	166
<i>Administración y dirección (9)</i>	166
<i>Administración y dirección (10)</i>	166
<i>Administración y dirección (11)</i>	166
<i>Administración y dirección (12)</i>	166
<i>Administración y dirección (13)</i>	166
<i>Administración y dirección (14)</i>	166
<i>Administración y dirección (15)</i>	166
<i>Administración y dirección (16)</i>	166
<i>Administración y dirección (17)</i>	166
<i>Administración y dirección (18)</i>	166
<i>Administración y dirección (19)</i>	166
<i>Administración y dirección (20)</i>	166
<i>Administración y dirección (21)</i>	166
<i>Administración y dirección (22)</i>	166
<i>Administración y dirección (23)</i>	166
<i>Administración y dirección (24)</i>	166
<i>Administración y dirección (25)</i>	166
<i>Administración y dirección (26)</i>	166
<i>Administración y dirección (27)</i>	166
<i>Administración y dirección (28)</i>	166
<i>Administración y dirección (29)</i>	166
<i>Administración y dirección (30)</i>	166
<i>Administración y dirección (31)</i>	166
<i>Administración y dirección (32)</i>	166
<i>Administración y dirección (33)</i>	166
<i>Administración y dirección (34)</i>	166
<i>Administración y dirección (35)</i>	166
<i>Administración y dirección (36)</i>	166
<i>Administración y dirección (37)</i>	166
<i>Administración y dirección (38)</i>	166
<i>Administración y dirección (39)</i>	166
<i>Administración y dirección (40)</i>	166
<i>Administración y dirección (41)</i>	166
<i>Administración y dirección (42)</i>	166
<i>Administración y dirección (43)</i>	166
<i>Administración y dirección (44)</i>	166
<i>Administración y dirección (45)</i>	166
<i>Administración y dirección (46)</i>	166
<i>Administración y dirección (47)</i>	166
<i>Administración y dirección (48)</i>	166
<i>Administración y dirección (49)</i>	166
<i>Administración y dirección (50)</i>	166
<i>Administración y dirección (51)</i>	166
<i>Administración y dirección (52)</i>	166
<i>Administración y dirección (53)</i>	166
<i>Administración y dirección (54)</i>	166
<i>Administración y dirección (55)</i>	166
<i>Administración y dirección (56)</i>	166
<i>Administración y dirección (57)</i>	166
<i>Administración y dirección (58)</i>	166
<i>Administración y dirección (59)</i>	166
<i>Administración y dirección (60)</i>	166
<i>Administración y dirección (61)</i>	166
<i>Administración y dirección (62)</i>	166
<i>Administración y dirección (63)</i>	166
<i>Administración y dirección (64)</i>	166
<i>Administración y dirección (65)</i>	166
<i>Administración y dirección (66)</i>	166
<i>Administración y dirección (67)</i>	166
<i>Administración y dirección (68)</i>	166
<i>Administración y dirección (69)</i>	166
<i>Administración y dirección (70)</i>	166
<i>Administración y dirección (71)</i>	166
<i>Administración y dirección (72)</i>	166
<i>Administración y dirección (73)</i>	166
<i>Administración y dirección (74)</i>	166
<i>Administración y dirección (75)</i>	166
<i>Administración y dirección (76)</i>	166
<i>Administración y dirección (77)</i>	166
<i>Administración y dirección (78)</i>	166
<i>Administración y dirección (79)</i>	166
<i>Administración y dirección (80)</i>	166
<i>Administración y dirección (81)</i>	166
<i>Administración y dirección (82)</i>	166
<i>Administración y dirección (83)</i>	166
<i>Administración y dirección (84)</i>	166
<i>Administración y dirección (85)</i>	166
<i>Administración y dirección (86)</i>	166
<i>Administración y dirección (87)</i>	166
<i>Administración y dirección (88)</i>	166
<i>Administración y dirección (89)</i>	166
<i>Administración y dirección (90)</i>	166
<i>Administración y dirección (91)</i>	166
<i>Administración y dirección (92)</i>	166
<i>Administración y dirección (93)</i>	166
<i>Administración y dirección (94)</i>	166
<i>Administración y dirección (95)</i>	166
<i>Administración y dirección (96)</i>	166
<i>Administración y dirección (97)</i>	166
<i>Administración y dirección (98)</i>	166
<i>Administración y dirección (99)</i>	166
<i>Administración y dirección (100)</i>	166
<b>UNIDAD 4 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS</b>	<b>94</b>
<i>Antecedentes y origen</i>	95
<i>Aparición de la escuela</i>	95
<i>Mary Parker Follet</i>	95
Teoría del conflicto de Mary Parker Follet	97
George Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	98
La Western Electric Company. Estudios previos a Elton Mayo	98
<i>Primer experimento</i>	99
<i>Segundo experimento</i>	100
<i>Tercer experimento</i>	103
<i>Analisis crítico de Elton Mayo</i>	104
Escuelas posteriores a Mayo	104
<i>Kurt Lewin</i>	104
Clasificación de los tipos de liderazgo	105
El cambio organizacional	105
Escuela conductista	107
<i>Burrhus F. Skinner</i>	107
Aplicaciones del conductismo y del psicoanálisis en la administración	108
Resumen	108
Autoevalución y retroalimentación del aprendizaje	111
Bibliografia	114

<b>UNIDAD 5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA . . . . .</b>	<b>116</b>
Escuela estructuralista . . . . .	117
Conceptos básicos . . . . .	117
Principales exponentes . . . . .	119
Max Weber . . . . .	119
Aportaciones a la administración . . . . .	120
Aplicaciones de Weber en la teoría administrativa del siglo XXI . . . . .	123
Chester Barnard . . . . .	123
Conclusiones y aplicaciones . . . . .	125
Renate Mayntz . . . . .	125
Antecedentes . . . . .	126
Formalización y burocratización . . . . .	130
Análisis crítico . . . . .	130
Amitai Etzioni . . . . .	130
Aportaciones a la administración . . . . .	132
Tipología de las organizaciones y del comportamiento humano en ellas . . . . .	132
Resumen . . . . .	135
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	137
Bibliografía . . . . .	139
<b>UNIDAD 6 ESCUELA DE SISTEMAS . . . . .</b>	<b>140</b>
<b>PRIMERA PARTE TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS . . . . .</b>	<b>140</b>
Teoría general de sistemas (TGS) . . . . .	141
Premisas y marco conceptual de la TGS . . . . .	141
Definiciones . . . . .	141
Clasificación de los sistemas . . . . .	142
Elementos de los sistemas . . . . .	143
Definición de los elementos de los sistemas en la empresa . . . . .	144
Otros conceptos clave de los sistemas y la dirección de empresas . . . . .	145
Aplicaciones de la TGS en el siglo XXI . . . . .	147
Modelo de organización con el enfoque de sistemas . . . . .	148
Modelo de Katz y Kahn . . . . .	149
Modelo de Kast y Rosenzweig . . . . .	150
La TGS y el proceso administrativo . . . . .	152
La teoría administrativa y el enfoque de sistemas . . . . .	152
Análisis crítico . . . . .	152
<b>SEGUNDA PARTE TEORÍA DE LA CONTINGENCIA . . . . .</b>	<b>154</b>
La teoría de la contingencia en la práctica . . . . .	154
Modelo sociotécnico de Tavistock . . . . .	154
Modelo de March y Simon . . . . .	155
Modelo contingente y teoría de la organización . . . . .	155

<b>UNIDAD 10. ASESORAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>342</b>
Explicación del diagrama de flujo de la A × O . . . . .	240
Escalas de evaluación de resultados . . . . .	242
<i>Evaluación de resultados</i> . . . . .	242
Análisis crítico a la A × O . . . . .	243
Resumen . . . . .	243
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	245
Bibliografía . . . . .	246
<b>UNIDAD 11. LIDERAZGO SITUACIONAL</b> . . . . .	<b>248</b>
El administrador y el liderazgo . . . . .	249
Definiciones . . . . .	250
Liderazgo, autoridad y poder . . . . .	252
Clasificación del liderazgo . . . . .	253
<i>Por su origen</i> . . . . .	254
<i>Por rasgos</i> . . . . .	255
<i>Por su estilo</i> . . . . .	257
<i>Por fuente de poder</i> . . . . .	258
Modelos de entrenamiento de liderazgo . . . . .	260
Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad . . . . .	261
Posición, estructura y liderazgo . . . . .	264
Grid gerencial, parrilla o malla (matriz) . . . . .	265
Modelo de Hersey y Blanchard . . . . .	268
Modelo matricial de Fiedler . . . . .	270
Liderazgo conceptual . . . . .	272
Resumen . . . . .	273
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	274
Bibliografía . . . . .	275
<b>UNIDAD 12. DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO)</b> . . . . .	<b>370</b>
<b>Enfoque de la cultura organizacional</b> . . . . .	<b>372</b>
El desarrollo organizacional . . . . .	277
<i>Esquema de aprendizaje y cambio personal</i> . . . . .	279
Cultura y DO . . . . .	279
Cambio y reacciones humanas . . . . .	280
<i>Fases comunes al cambio de comportamiento individual</i> . . . . .	280
Proceso táctico del DO . . . . .	283
<i>Diagnóstico del sistema de la organización</i> . . . . .	283
<i>Los agentes de cambio externo (consultores)</i> . . . . .	284
<i>Ambiente para el cambio</i> . . . . .	284
Cuestionario típico de DO . . . . .	285
<i>Cuestionario guía para aplicación de DO</i> . . . . .	285

Análisis de procesos . . . . .	291
Medición de la efectividad, satisfacción interna y competitividad . . . . .	291
Información documental . . . . .	293
Del diagnóstico al pronóstico . . . . .	293
Modelos de evaluación del desempeño de la empresa aplicables a la consultoría de DO . . . . .	295
<i>Modelo europeo (EFQM)</i> . . . . .	295
Diseño de una estrategia para DO . . . . .	297
<i>Desarrollo de una estrategia para mejoramiento</i> . . . . .	297
<i>Movilización de recursos para llevarlo a cabo</i> . . . . .	298
Del DO a la empresa inteligente . . . . .	298
<i>Las cinco disciplinas</i> . . . . .	299
Proceso de aprendizaje organizacional . . . . .	299
El cuadro de mando integral ( <i>score card</i> ) y la organización orientada al aprendizaje . . . . .	300
<i>Coaching</i> y equipos de trabajo . . . . .	302
Resumen . . . . .	304
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	306
Bibliografía . . . . .	307
<b>UNIDAD 13 PLANEACIÓN ESTRÁTÉGICA (PE) . . . . .</b>	<b>308</b>
Planeación estratégica (PE) . . . . .	309
<i>Michel E. Porter</i> . . . . .	310
<i>Misión</i> . . . . .	311
<i>Visión</i> . . . . .	312
<i>Los valores</i> . . . . .	312
<i>Competitividad</i> . . . . .	313
Estrategia (plan de gobierno), táctica y operaciones . . . . .	313
<i>Los indicadores y la estrategia</i> . . . . .	314
Las premisas . . . . .	314
Valor agregado de la estrategia y ventaja competitiva . . . . .	315
<i>Estrategia de diferenciación</i> . . . . .	316
<i>Enfoque de segmentación</i> . . . . .	316
<i>Liderazgo en costos</i> . . . . .	316
Cadena de valor . . . . .	317
Proceso administrativo estratégico . . . . .	318
Proceso estratégico: análisis estratégico . . . . .	319
<i>Origen de la organización y visión</i> . . . . .	319
Etapas del proceso administrativo estratégico . . . . .	320
<i>Primera etapa</i> . . . . .	321
<i>Segunda etapa</i> . . . . .	323
<i>Benchmarking</i> . . . . .	324
Competencia y competitividad de las empresas . . . . .	324
<i>FODA</i> . . . . .	325
<i>Matriz de crecimiento-participación</i> . . . . .	328



<i>Tercera etapa</i>	328
<i>Curva de aprendizaje, transición y valores de sustento</i>	330
<i>Dotación de recursos económicos en relación con el valor agregado</i>	331
<i>Cuarta etapa</i>	332
<i>Quinta etapa</i>	335
<i>Sexta etapa</i>	337
Resumen	339
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje	342
Bibliografía	344
<i>Marco legal y normativo de certificaciones de calidad</i>	419
<i>Análisis crítico</i>	419
<b>JNIDAD 14 ENFOQUE DE LA CALIDAD</b>	<b>346</b>
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje	422
El enfoque de la calidad	347
Enfoque estadounidense	347
<i>W. Edwards Deming y la administración de la calidad</i>	347
<i>Hélice de la calidad</i>	349
<i>Los 14 principios de la calidad</i>	349
<i>Joseph M. Juran</i>	351
<i>El cliente, según Juran</i>	352
<i>La carretera de Juran</i>	353
<i>La trilogía de la calidad</i>	354
<i>Costos de la mala calidad</i>	355
<i>Philip B. Crosby</i>	356
Enfoque japonés de la calidad	358
<i>Kaizen</i>	358
<i>Masaaki Imai</i>	358
<i>Kaizen y círculos de calidad</i>	359
<i>Kaizen frente a innovación</i>	360
<i>El enfoque de la calidad total</i>	360
<i>Las siete herramientas de la calidad</i>	361
<i>Shigeru Kobayashi</i>	369
<i>Teoría Z de William Ouchi</i>	370
<i>Enfoques de la calidad del servicio</i>	371
<i>Jan Carlzon</i>	372
Conclusión	374
Resumen	374
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje	377
Bibliografía	380
<i>Necesidad de crear investigaciones individuales o suramericanas</i>	441
<i>La ICA como causa y efecto (justo en su día) ocurriría</i>	442
<b>JNIDAD 15 CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>382</b>
Futuro y perspectivas	442
<i>Ahaca Toffler</i>	443
La normalización de la calidad	383
Origen de las certificaciones	383

ISO 9000 . . . . .	383
<i>Beneficios de ISO 9000</i> . . . . .	384
<i>Ocho principios de ISO 9000:2000</i> . . . . .	385
Documentación para la certificación . . . . .	386
El sistema de calidad en México . . . . .	387
Competencias laborales (CL) . . . . .	389
<i>Función de las competencias laborales</i> . . . . .	389
<i>Clasificación de las competencias laborales</i> . . . . .	390
<i>Las competencias laborales en la enseñanza y formación de recursos humanos</i> . . . . .	391
Sistema de certificación de competencia laboral . . . . .	391
Conocer . . . . .	391
<i>Objetivo general del conocer</i> . . . . .	392
<i>Objetivos particulares del conocer</i> . . . . .	392
<i>Actores del conocer</i> . . . . .	392
Organismo certificador (OC) . . . . .	393
<i>Funciones del organismo certificador</i> . . . . .	393
Centros de evaluación (CE) . . . . .	393
<i>Funciones de los centros de evaluación</i> . . . . .	393
<i>¿Quiénes son los evaluadores?</i> . . . . .	394
<i>Diferencias entre ISO 9000 y competencias laborales</i> . . . . .	394
Ceneval . . . . .	395
Resumen . . . . .	395
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	397
Bibliografía . . . . .	400
 INIDAD 16 REINGENIERÍA . . . . .	402
Vanguardia administrativa . . . . .	403
Reingeniería ( <i>business process reengineering</i> ) . . . . .	403
<i>La reingeniería y su relación con la mejora continua (MC)</i> . . . . .	405
<i>Siete habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería</i> . . . . .	406
<i>Metodología de la reingeniería según Manganelli y Klien</i> . . . . .	407
Paradigmas . . . . .	407
Outsourcing o subcontratación . . . . .	408
<i>Modalidades del outsourcing</i> . . . . .	409
<i>Reglamentación del outsourcing</i> . . . . .	409
<i>Metodología del outsourcing</i> . . . . .	409
Empowerment o facultamiento . . . . .	411
Justo a tiempo ( <i>just in time, JIT</i> ) . . . . .	411
Benchmarking (B-M) . . . . .	412
<i>Alcances del benchmarking</i> . . . . .	413
<i>Aplicaciones del benchmarking</i> . . . . .	413
<i>Principios del benchmarking</i> . . . . .	413
<i>Benchmarking interno</i> . . . . .	414

<i>Fases del proceso de implantación del benchmarking</i> . . . . .	414
<i>Fuentes de información</i> . . . . .	415
La era del conocimiento, capital humano e intelectual . . . . .	415
<i>Capital intelectual (CI)</i> . . . . .	416
<i>Valuación del CI o activos intangibles</i> . . . . .	416
<i>El capital intelectual y la reingeniería</i> . . . . .	417
<i>Clasificación del capital intelectual</i> . . . . .	418
<i>Partes interesadas en el capital intelectual (usuarios)</i> . . . . .	418
La propiedad intelectual en México . . . . .	419
<i>Marco legal</i> . . . . .	419
<i>Ánalisis crítico</i> . . . . .	419
Resumen . . . . .	419
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	422
Bibliografía . . . . .	422
<b>UNIDAD 17 PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MEXICANO Y PERSPECTIVA DE LA TGA EN EL SIGLO XXI . . . . .</b>	<b>424</b>
<i>Nuestra realidad concreta exige discriminar las técnicas desarrolladas en medios más</i>	
<b>PRIMERA PARTE AUTORES MEXICANOS Y LA ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO . . . . .</b>	<b>424</b>
<i>en función de su pertinencia para la administración de cu-</i>	
<i>adros administrativos y su aplicación práctica y beneficiaria</i>	
Contexto histórico latinoamericano . . . . .	425
Historia de la administración en México . . . . .	425
<i>Época precolombina</i> . . . . .	425
<i>La administración en la Colonia</i> . . . . .	428
<i>Méjico independiente</i> . . . . .	429
<i>El Porfiriato</i> . . . . .	430
<i>"La Revolución Industrial" en México</i> . . . . .	430
Autores de administración mexicanos . . . . .	431
Otros autores mexicanos. . . . .	438
<i>Carlos Llano Cifuentes</i> . . . . .	438
<i>Miguel F. Duhalt Krauss</i> . . . . .	439
<i>Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna</i> . . . . .	439
<i>C.P. Luis R. Picazo Manríquez (LRPM) y C.P. Fabián Martínez Villegas (FMV)</i> . . . . .	439
<i>Alfredo Acele Tomásini</i> . . . . .	439
<b>SEGUNDA PARTE PERSPECTIVAS DE LA TEORÍA GENERAL ADMINISTRATIVA (TGA) EN EL SIGLO XXI . . . . .</b>	<b>441</b>
Necesidad de crear investigación administrativa en América Latina . . . . .	441
<i>La TGA como causa y efecto de desarrollo</i> . . . . .	442
<i>Octavio Paz</i> . . . . .	442
Futuro y perspectivas de la Teoría General de la Administración (TGA) . . . . .	444
<i>Alvin Toffler</i> . . . . .	445
<i>John Naisbitt</i> . . . . .	446
Resumen . . . . .	447

XVI      CONTENIDO

Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje . . . . .	447
Bibliografía . . . . .	450
. . . . .	352
. . . . .	386
. . . . .	390
. . . . .	392
. . . . .	393
. . . . .	394
. . . . .	395
. . . . .	396
. . . . .	397
. . . . .	398
. . . . .	399
. . . . .	400
. . . . .	401
. . . . .	402
. . . . .	403
. . . . .	404
. . . . .	405
. . . . .	406
. . . . .	407
. . . . .	408
. . . . .	409
. . . . .	410
. . . . .	411
. . . . .	412
. . . . .	413
. . . . .	414
. . . . .	415
. . . . .	416
. . . . .	417
. . . . .	418
. . . . .	419
. . . . .	420
. . . . .	421
. . . . .	422
. . . . .	423
. . . . .	424
. . . . .	425
. . . . .	426
. . . . .	427
. . . . .	428
. . . . .	429
. . . . .	430
. . . . .	431
. . . . .	432
. . . . .	433
. . . . .	434
. . . . .	435
. . . . .	436
. . . . .	437
. . . . .	438
. . . . .	439
. . . . .	440
. . . . .	441
. . . . .	442
. . . . .	443
. . . . .	444
. . . . .	445
. . . . .	446
. . . . .	447
. . . . .	448
. . . . .	449
. . . . .	450
. . . . .	451
. . . . .	452
. . . . .	453
. . . . .	454
. . . . .	455
. . . . .	456
. . . . .	457
. . . . .	458
. . . . .	459
. . . . .	460
. . . . .	461
. . . . .	462
. . . . .	463
. . . . .	464
. . . . .	465
. . . . .	466
. . . . .	467
. . . . .	468
. . . . .	469
. . . . .	470
. . . . .	471
. . . . .	472
. . . . .	473
. . . . .	474
. . . . .	475
. . . . .	476
. . . . .	477
. . . . .	478
. . . . .	479
. . . . .	480
. . . . .	481
. . . . .	482
. . . . .	483
. . . . .	484
. . . . .	485
. . . . .	486
. . . . .	487
. . . . .	488
. . . . .	489
. . . . .	490
. . . . .	491
. . . . .	492
. . . . .	493
. . . . .	494
. . . . .	495
. . . . .	496
. . . . .	497
. . . . .	498
. . . . .	499
. . . . .	500
. . . . .	501
. . . . .	502
. . . . .	503
. . . . .	504
. . . . .	505
. . . . .	506
. . . . .	507
. . . . .	508
. . . . .	509
. . . . .	510
. . . . .	511
. . . . .	512
. . . . .	513
. . . . .	514
. . . . .	515
. . . . .	516
. . . . .	517
. . . . .	518
. . . . .	519
. . . . .	520
. . . . .	521
. . . . .	522
. . . . .	523
. . . . .	524
. . . . .	525
. . . . .	526
. . . . .	527
. . . . .	528
. . . . .	529
. . . . .	530
. . . . .	531
. . . . .	532
. . . . .	533
. . . . .	534
. . . . .	535
. . . . .	536
. . . . .	537
. . . . .	538
. . . . .	539
. . . . .	540
. . . . .	541
. . . . .	542
. . . . .	543
. . . . .	544
. . . . .	545
. . . . .	546
. . . . .	547
. . . . .	548
. . . . .	549
. . . . .	550
. . . . .	551
. . . . .	552
. . . . .	553
. . . . .	554
. . . . .	555
. . . . .	556
. . . . .	557
. . . . .	558
. . . . .	559
. . . . .	560
. . . . .	561
. . . . .	562
. . . . .	563
. . . . .	564
. . . . .	565
. . . . .	566
. . . . .	567
. . . . .	568
. . . . .	569
. . . . .	570
. . . . .	571
. . . . .	572
. . . . .	573
. . . . .	574
. . . . .	575
. . . . .	576
. . . . .	577
. . . . .	578
. . . . .	579
. . . . .	580
. . . . .	581
. . . . .	582
. . . . .	583
. . . . .	584
. . . . .	585
. . . . .	586
. . . . .	587
. . . . .	588
. . . . .	589
. . . . .	590
. . . . .	591
. . . . .	592
. . . . .	593
. . . . .	594
. . . . .	595
. . . . .	596
. . . . .	597
. . . . .	598
. . . . .	599
. . . . .	600
. . . . .	601
. . . . .	602
. . . . .	603
. . . . .	604
. . . . .	605
. . . . .	606
. . . . .	607
. . . . .	608
. . . . .	609
. . . . .	610
. . . . .	611
. . . . .	612
. . . . .	613
. . . . .	614
. . . . .	615
. . . . .	616
. . . . .	617
. . . . .	618
. . . . .	619
. . . . .	620
. . . . .	621
. . . . .	622
. . . . .	623
. . . . .	624
. . . . .	625
. . . . .	626
. . . . .	627
. . . . .	628
. . . . .	629
. . . . .	630
. . . . .	631
. . . . .	632
. . . . .	633
. . . . .	634
. . . . .	635
. . . . .	636
. . . . .	637
. . . . .	638
. . . . .	639
. . . . .	640
. . . . .	641
. . . . .	642
. . . . .	643
. . . . .	644
. . . . .	645
. . . . .	646
. . . . .	647
. . . . .	648
. . . . .	649
. . . . .	650
. . . . .	651
. . . . .	652
. . . . .	653
. . . . .	654
. . . . .	655
. . . . .	656
. . . . .	657
. . . . .	658
. . . . .	659
. . . . .	660
. . . . .	661
. . . . .	662
. . . . .	663
. . . . .	664
. . . . .	665
. . . . .	666
. . . . .	667
. . . . .	668
. . . . .	669
. . . . .	670
. . . . .	671
. . . . .	672
. . . . .	673
. . . . .	674
. . . . .	675
. . . . .	676
. . . . .	677
. . . . .	678
. . . . .	679
. . . . .	680
. . . . .	681
. . . . .	682
. . . . .	683
. . . . .	684
. . . . .	685
. . . . .	686
. . . . .	687
. . . . .	688
. . . . .	689
. . . . .	690
. . . . .	691
. . . . .	692
. . . . .	693
. . . . .	694
. . . . .	695
. . . . .	696
. . . . .	697
. . . . .	698
. . . . .	699
. . . . .	700
. . . . .	701
. . . . .	702
. . . . .	703
. . . . .	704
. . . . .	705
. . . . .	706
. . . . .	707
. . . . .	708
. . . . .	709
. . . . .	710
. . . . .	711
. . . . .	712
. . . . .	713
. . . . .	714
. . . . .	715
. . . . .	716
. . . . .	717
. . . . .	718
. . . . .	719
. . . . .	720
. . . . .	721
. . . . .	722
. . . . .	723
. . . . .	724
. . . . .	725
. . . . .	726
. . . . .	727
. . . . .	728
. . . . .	729
. . . . .	730
. . . . .	731
. . . . .	732
. . . . .	733
. . . . .	734
. . . . .	735
. . . . .	736
. . . . .	737
. . . . .	738
. . . . .	739
. . . . .	740
. . . . .	741
. . . . .	742
. . . . .	743
. . . . .	744
. . . . .	745
. . . . .	746
. . . . .	747
. . . . .	748
. . . . .	749
. . . . .	750
. . . . .	751
. . . . .	752
. . . . .	753
. . . . .	754
. . . . .	755
. . . . .	756
. . . . .	757
. . . . .	758
. . . . .	759
. . . . .	760
. . . . .	761
. . . . .	762
. . . . .	763
. . . . .	764
. . . . .	765
. . . . .	766
. . . . .	767
. . . . .	768
. . . . .	769
. . . . .	770
. . . . .	771
. . . . .	772
. . . . .	773
. . . . .	774
. . . . .	775
. . . . .	776
. . . . .	777
. . . . .	778
. . . . .	779
. . . . .	780
. . . . .	781
. . . . .	782
. . . . .	783
. . . . .	784
. . . . .	785
. . . . .	786
. . . . .	787
. . . . .	788
. . . . .	789
. . . . .	790
. . . . .	791
. . . . .	792
. . . . .	793
. . . . .	794
. . . . .	795
. . . . .	796
. . . . .	797
. . . . .	798
. . . . .	799
. . . . .	800
. . . . .	801
. . . . .	802
. . . . .	803
. . . . .	804
. . . . .	805
. . . . .	806
. . . . .	807
. . . . .	808
. . . . .	809
. . . . .	810
. . . . .	811
. . . . .	812
. . . . .	813
. . . . .	814
. . . . .	815
. . . . .	816
. . . . .	817
. . . . .	818
. . . . .	819
. . . . .	820
. . . . .	821
. . . . .	822
. . . . .	823
. . . . .	824
. . . . .	825
. . . . .	826
. . . . .	827
. . . . .	828
. . . . .	829
. . . . .	830
. . . . .	831
. . . . .	832
. . . . .	833
. . . . .	834
. . . . .	835
. . . . .	836
. . . . .	837
. . . . .	838
. . . . .	839
. . . . .	840
. . . . .	841
. . . . .	842
. . . . .	843
. . . . .	844
. . . . .	845
. . . . .	846
. . . . .	847
. . . . .	848



# PREFACIO

A LA CUARTA EDICIÓN

Los países latinoamericanos, México entre ellos, enfrentan actualmente un gran reto: superar el atraso económico y social. Para lograrlo deberán mejorar la eficiencia de sus organizaciones mediante la profesionalización del trabajo administrativo, lo que implica dominar un marco teórico. Sin embargo, los problemas administrativos del mundo moderno son cada vez más complicados y diversos, por lo cual su compresión y solución exigen más habilidades y marco de referencia más amplio. La experiencia nunca será sustituida plenamente por un marco teórico. Sin embargo éste siempre requerirá de aquélla para establecer sus principios, fundamentar sus planteamientos y derivar técnicas aplicables a la solución de problemas concretos. La teoría y la experiencia requieren retroalimentarse de manera permanente.

Nuestra realidad concreta exige discriminar las técnicas desarrolladas en medios más avanzados y con problemáticas socioeconómicas diferentes. Así, para la formación de cuadros administrativos es necesario que se asimilen las teorías de validez universal, pero con una clara compresión de nuestra realidad operante, y que permitan al egresado de instituciones educativas, así como al ejecutivo en ejercicio, aplicar las técnicas y herramientas más congruentes con el medio, o bien diseñar esquemas operativos que resulten adecuados. En ocasiones, una persona con experiencia pero sin un marco teórico es incapaz de extrapolarla con bases sólidas, por lo que los estudiosos de esta materia, cuando dominan la teoría administrativa y cuentan con experiencia, hacen más fácil su trabajo y logran mayor eficiencia organizacional.

SERGIO JORGE HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ



# PRESENTACIÓN

## A LA CUARTA EDICIÓN

Me satisface presentar la cuarta edición de este libro, que en su primera publicación elaboré tomando en cuenta circunstancias muy diferentes a las que se viven en el presente siglo, tales como una economía de mercado local no globalizada y con poca competencia, y un México pequeño en un mundo amplio; hoy nuestro país es más grande en un mundo más pequeño. En ese tiempo las organizaciones (empresas e instituciones nacionales, e incluso el gobierno) eran dirigidas de manera "empírica". Paradójicamente, la situación económico-financiera del país era más sana. La formación de todas las carreras profesionales era un privilegio de grupos reducidos, y la administración como disciplina universitaria era subvalorada y se consideraba que sólo era de interés para los ejecutivos de las grandes empresas.

Hoy, al inicio de este milenio, casi toda la curricula de estudios de las carreras universitarias la incluyen como materia; también los sistemas de educación media y tecnológica de todo el país la han agregado a sus planes de estudio. El mercado laboral actual exige un mínimo de estudios de posgrado a nivel maestría para los puestos clave de las empresas y el sector público. Si sumamos las poblaciones estudiantiles de los niveles educativos medio, licenciatura y posgrado, además de los diplomados relacionados con alta dirección, advertiremos que la mayoría de los profesionistas en nuestro país y en el mundo entero estudian la ciencia administrativa.

Refiriéndonos a la época en que se publicó la primera edición del presente libro, recordamos que en nuestro país fuimos pioneros en esta materia, ya que no existían suficientes autores de habla española en **teoría general administrativa** (TGA), y los pocos textos especializados disponibles eran malas traducciones de viejos libros, la gran mayoría de escritores estadounidenses, obras que si bien eran clásicas en su lugar de origen, en el México de aquella época estaban fuera de contexto, hecho que permitió que muchas universidades del país y del extranjero conocieran nuestro trabajo. Sin embargo, la dinámica del país y del mundo exigió que la TGA evolucionara conforme a los tiempos.

En México la teoría aventajaba a la práctica. No obstante, hoy muchas empresas llevan la vanguardia y la teoría tiene que aprender de la práctica. Los maestros de la materia de esa época se basaban en una educación memorista, y lo expuesto por ellos en "cátedra magistral" era verdad indiscutible. Así, se aplicaba el modelo del *magister dixit* y el alumno debía ser pasivo, atento espectador, ordenado y disciplinado. Hoy el profesor es un agente de cambio que fomenta la participación del alumno mediante la discusión de teorías y casos para motivar su imaginación creativa, pues no existe una teoría definitiva. Lo único que le será útil en la práctica profesional son las ideas rectoras, producidas por el conjunto de teorías con las que él, como experto en administración, construirá casuísticamente lo que requiere cada organización para una dirección exitosa. En esto se basa la filosofía de la educación constructivista, de ahí que no creamos en metodologías como panaceas o remedios para todos los males en las organizaciones.

Muchos de los nuevos enfoques de vanguardia hacen mayor énfasis en los pasos que habrán de seguirse para aplicar los modelos que son la esencia de su propuesta, lo que representa una ventaja sobre los simples planteamientos teóricos, pero a la vez limitan el pensamiento profundo que requiere el profesionista a nivel licenciatura y posgrado. Por todo lo anterior, en esta nueva edición se destacan los fines de cada teoría y las metodologías propuestas por los autores, advirtiendo al alumno que en la realidad nunca se podrá aplicar al ciento por ciento una técnica; en la práctica, el estudiante, como el arquitecto, diseña y construye lo que requiere en cada caso, de ahí que un buen curso de TGA es fundamental para el éxito de todo profesional.

Los conocedores de los contenidos teóricos de las materias de administración general saben que sólo hay dos formas complementarias de enseñar esta materia: *a)* siguiendo el **proceso administrativo clásico** (PA), y *b)* mediante el **desarrollo histórico del marco teórico** (TGA). Aunque todavía hay quien piensa que ambos cursos son excluyentes, éstos constituyen la piedra angular de la formación profesional.

Como autor me veo obligado a señalar que este libro sobre TGA no sustituye al que se intitula *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, de esta misma editorial, ya que el contenido esencial de ese libro es el **proceso administrativo**, que aunque en este texto se analiza marginalmente, no es su eje principal.

La primera edición de esta obra se apegó a los cambios educativos de su época, que requerían enseñar a distancia bajo el Sistema de Universidad Abierta (SUA), por lo que se redactó lo profundo en forma sencilla, sin adornos ni términos rebuscados. Sin embargo, todas las disciplinas universitarias tienen una "jerga" o terminología propia, por lo que en esta cuarta edición se ha buscado en lo posible —a pesar de la acumulación de marcos teóricos y enfoques procedentes de todo el mundo— conservar la frescura de los textos originales aplicándolos a las nuevas circunstancias del siglo xxi.

Nos hemos visto obligados a cambiar el nombre de la obra en las diferentes ediciones en razón de que algunas editoriales publicaron libros utilizando el mismo título de nuestros textos, tratándose de contenidos diferentes, hecho que generaba confusión en los lectores. Por otro lado, las academias de las universidades cambiaron los títulos de las materias según fue transformándose la época, por lo que fue necesario apegarse a lo que marcaban estos órganos rectores.

El pensamiento administrativo evoluciona de manera vertiginosa, lo que me obliga a estudiar permanentemente para mantener la vigencia de esta obra incorporando nuevos esquemas, teorías y enfoques, revisando los textos para adaptarlos periódicamente. En ocasiones me siento abrumado por la avalancha de publicaciones que acerca de la materia se producen en todo el mundo. A pesar de ello, investigar, estudiar, sintetizar, redactar textos, y sobre todo seguir enseñando en clase, ha sido vital para mantener este libro dentro de su filosofía original, conservando su esquema didáctico-pedagógico. Todo lo anterior se ha convertido para mí en una fascinante forma de vida.

Como en ediciones anteriores, tengo que reconocer que he recibido información muy valiosa de profesores y expertos en la materia de todo el país, por lo que considero que esta obra está hecha por todos los que nos dedicamos a la enseñanza de esta extraordinaria disciplina.

INTRODUCCIÓN

ALA

# Administración

Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia



# UNIDAD

## SUMARIO

Introducción a la administración o El administrador o La administración como profesión o Definiciones de administración o Conceptos rectores de la administración c Experiencia práctica o La administración y la técnica o Limitaciones y peligros de la técnica en la administración o El arte, la creatividad y el administrador o La teoría y la administración La administración y su relación con otras disciplinas ° La administración y las organizaciones sociales ° Razón de ser de las empresas ° Elementos básicos de la empresa ° Clasificación de empresas o Integración de recursos para el trabajo en la empresa ° Estructuras administrativas y áreas funcionales o Causas del fracaso y del éxito de las empresas o Profesionalista y profesional de la administración ° Historia de la carrera en administración o La universalidad de la teoría o Necesidad de un perfil gerencial o directivo propio ° Campos de trabajo del licenciado en administración o Perspectivas laborales en el siglo xxi o Funciones del administrador o Calidad, productividad, rentabilidad y competitividad o Procesos gerenciales y jerarquías o Eficiencia, eficacia y efectividad administrativa o Presiones del trabajo administrativo o Habilidades del administrador o Legislación normativa y regulatoria de las profesiones en México ° Asociaciones profesionales " Etica profesional o Código de ética del licenciado en administración ° Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía



## ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

## OBJETIVOS

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

- O Conocer el origen del término Administración.
- O Señalar los conceptos básicos de la Administración profesional y su relación con otras disciplinas o ramas del conocimiento.
- O Señalar la relación de la Administración con la ciencia, el arte, la creatividad, la técnica y el método científico.
  - Conocer la estructura administrativa y las áreas funcionales de las empresas.
  - Conocer la historia de la profesión del Licenciado en Administración en México. O
  - Analizar los campos de trabajo y perspectivas laborales del Licenciado en Administración. O
  - Conocer y analizar las funciones del administrador profesional.
- O Reconocer el impacto de la Ley General de Profesiones en el ejercicio de la profesión de Licenciado en Administración.
- O Identificar los conceptos básicos de la ética de la profesión.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La **administración** es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

---

Λ	INSTITUCIONES SOCIALES BÁSICAS
Λ	o Familia
Λ	o Gobierno
Λ	o Educación
Λ	o Recreación
Λ	o Salud
Λ	o Religión
Λ	o Trabajo (empresas)

---

La familia es el núcleo básico de autoprotección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social: la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Como se ve, la administración es una actividad fundamental del ser humano.

Las comunidades humanas formadas por conjuntos de familias (pueblos, ciudades, naciones, etc.) requieren apoyo mutuo y reglas comunes para regir las **instituciones sociales básicas** necesarias para su bienestar, como familia, gobierno, empresas, sindicatos, iglesias, hospitales, recreación, educación; todas ellas utilizan la administración.



I El término "administración" viene del latín *administrare*, palabra formada > por el prefijo **ad-**, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y **ministrare**, que significa servir, cuidar.

Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

## EL ADMINISTRADOR

El diccionario de la Real Academia Española define administrador como "**Oficio dedicado al servicio a una comunidad, ya sea empresa, gobierno, iglesia, etc.**". El término es muy amplio y es sinónimo de director, gerente y gobernante. Hoy, se requieren estudios de licenciatura o posgrado para llevar a cabo correctamente los asuntos complejos que enfrenta, independientemente de la profesión: administrador, contador, ingeniero, médico, químico, etcétera.

La dirección de las organizaciones sociales contemporáneas requiere atender tanto variables internas como externas. Las **variables internas** son la productividad, la motivación, la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos. Las **variables externas** son la economía, las finanzas, el mercado, la política | la competitividad que se requiere para acceder a mercados internacionales.

## LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

La **administración** es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado.

Los administradores profesionales deben poseer las habilidades (competencias laborales) que se listan a continuación:

1. Capacidad para el manejo y dirección global de las empresas, así como para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes, y para planificar, organizar y controlar los procesos productivos que permitan optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos; en resumen, para lograr los objetivos y misiones que constituyen la razón de su existencia con responsabilidad social, es decir, sin dañar el medio ambiente en que operan.

 <span style="font-size: 2em;">»</span> <span style="font-size: 1.5em;">12</span>	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO DE UN ORGANISMO SOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Prever</li> <li><input type="radio"/> Planear</li> <li><input type="radio"/> Organizar</li> <li><input type="radio"/> Integrar</li> <li><input type="radio"/> Dirigir</li> <li><input type="radio"/> Controlar</li> </ul>
--	---

2. Capacidad para dirigir las áreas o funciones principales en que se divide el trabajo en las grandes empresas: producción, comercialización (ventas, mercadotecnia, etc.), personal o recursos humanos, y finanzas o sus equivalentes en las diferentes organizaciones del sector público y privado.

3. Habilidad para aplicar el proceso administrativo<sup>1</sup> en cualquier tipo de organización y área de trabajo, y para generar sistemas de información básicos con indicadores de desempeño acordes al tamaño y recursos de la empresa, y al grado de competitividad en el que operan, así como para producir mecanismos de control, por ejemplo, políticas, normas y acciones correctivas, que garanticen los niveles de eficiencia y eficacia preestablecidos, -""e" J\* "^\n

## DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Una vez entendido lo anterior nos será más fácil profundizar en el concepto de administración para fines profesionales; por tanto, es conveniente revisar las definiciones de algunos autores clásicos.

Para Wilburg Jiménez Castro, la **administración** es una

"Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales."

<sup>1</sup> En la unidad 3 se estudia el proceso administrativo con base en las aportaciones de Enrique Fayol.

## CONCEPTOS RECTORES DE ADMINISTRACIÓN

Fremont E. Kast, por su parte, la define como la:

Á "Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. dirección hacia objetivos,
2. participación de personas,
3. empleo de técnicas y
4. compromiso con la organización."

Sin embargo, la mayoría de los autores coincide en definirla como el **proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.**

## **CONCEPTOS RECTORES DE ADMINISTRACIÓN**

### **LA ADMINISTRACIÓN Y LA CIENCIA**

La administración es ciencia en tanto estudia e investiga metodológicamente las variables, las constantes y causas-efecto de la eficiencia y eficacia de las organizaciones sociales productivas. Esta tarea científica sólo se realiza por un grupo de especialistas que por lo regular están ligados a las mejores universidades del mundo. Para comprender la relación entre ciencia y administración es necesario partir del conocimiento de que la **ciencia** se define como

~^A "Clase de la actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos que, para sus fines, se consideran idénticos."<sup>2</sup>

Por lo general, el administrador profesional no se dedica en forma exclusiva a la investigación, aunque sí requiere observar fríamente los fenómenos económico-sociales, sus repeticiones, tendencias, variaciones y constantes para construir el futuro de la empresa bajo premisas sólidas mediante un conjunto de actividades que abarca el establecimiento de objetivos realistas, la determinación de prioridades que faciliten la toma de decisiones anticipadas basadas en hechos, datos e información objetiva y cuantitativa, acorde con la filosofía de la ciencia que postula que la subjetividad debe reemplazarse por la objetividad, con la guía del axioma que señala:

*Sólo lo que se mide se puede administrar y, por tanto, mejorar.*

<sup>2</sup> Pratt Henry, *Diccionario de sociología*. Fondo de Cultura Económica, 1990, p. 38.

## UNIDAD 1 ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

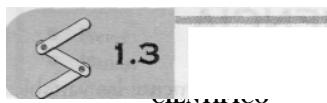
### MÉTODO CIENTÍFICO

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

FRANGÍS BACON

**Descartes**, autor del método científico, propuso **cuatro reglas básicas** que conviene tener presentes:

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



1. Observación  
2. Hipótesis  
3. Experimentación  
4. Comprobación

**El administrador profesional** se basa más en la ciencia que en el conocimiento empírico, porque primero observa metodológicamente los fenómenos o hechos y después los relaciona para determinar si son causa y efecto. En una empresa se observan las ventas y los desempeños de los vendedores que las provocaron, así como las épocas del año en que ocurren y el efecto de la promoción, publicidad, servicio al cliente, etc., con el fin de conocer y elaborar un **plan-proyecto-estrategia** para administrar y dirigir, sin olvidar la relación causa-efecto de esos elementos. A medida que se logran mejores resultados, el administrador aprovecha el método científico con los acontecimientos \ hechos del pasado y su comprobación para proyecciones posteriores.

Bacon también dijo:

*Información es poder.*

Es necesario distinguir entre información y datos. Los **datos** son hechos aislados, no agrupados con un fin, y la **información** es la clasificación y ordenación de los datos para conocer tendencias, momentos, fases y etapas preestablecidas para que el administrador profesional pueda tomar las decisiones de acuerdo con el proyecto-plan-estrategia que elaboró.

El administrador profesional necesita convertir los datos de la empresa en sistemas de información para dirigir los proyectos, estrategias y planes de acción de cada área de trabajo de las empresas que lo contrataron y cuya gestión le confiaron.

### LOS PRINCIPIOS CIENTÍFICOS Y LOS ADMINISTRATIVOS

Los **principios científicos** son leyes, es decir, **verdades fundamentadas** que explican el efecto causado por la relación entre dos o más conjuntos de variables. Los efectos son una

consecuencia cuando se relacionan dos causas, por ejemplo, la ley de la gravitación universal, que explica por qué la Tierra ejerce una fuerza de atracción sobre los cuerpos.

**Los principios administrativos** no son leyes como en las ciencias exactas, pero sí son universales, es decir, son útiles en cualquier parte del mundo donde exista una organización social, una empresa; un ejemplo es el **principio de la unidad de mando**: "Un solo jefe para una persona." Si dos jefes mandan a una persona, ésta no sabrá a quién obedecer. En la realidad, los principios administrativos son **axiomas**, guías, producto de la experiencia humana milenaria.

Un **axioma** es



Una sentencia o principio tan claro que no necesita explicación.

## EXPERIENCIA PRÁCTICA

Es conveniente reconocer como fuente de conocimiento administrativo la experiencia de muchos empresarios y líderes públicos, sin embargo, la experiencia — como trabajo repetitivo — puede incluso detener el desarrollo de una organización social porque se pudo haber hecho algo mal durante mucho tiempo y/o haber dejado de reconocer los avances tecnológicos en materia administrativa. La administración es muy dinámica porque continuamente aparecen nuevas aplicaciones. La administración se rige bajo el principio que establece que cualquier proceso de trabajo es mejorable; por tanto, el administrador profesional debe ser creativo e innovador, sobre todo cuando trabaja en un mercado muy competitivo. ~e\* m\* ^

## LA ADMINISTRACIÓN Y LA TÉCNICA

*La técnica debe servir, no gobernar.*

BRUGGER

**La técnica es la aplicación práctica de la ciencia**, por lo que el administrador

"Experiencia no es  
~^r\*er hecho durante mucho tiempo lo  
mismo; es lo que se hace con ella."

profesional requiere habilidades técnicas que le permitan realizar operaciones, planes,  
estrategias, formas de organización, formas de integración del personal a la  
organización y controles para evaluar el desempeño. Según el diccionario, el concepto  
**técnica** tiene dos acepciones:

1. "(De *Techē*, arte manual) Conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia."
2. "Pericia o habilidad para hacer conforme a procedimientos una cosa."

La técnica se relaciona más con la ciencia que con el arte. La técnica establece reglas comunicables exactas para hacer un trabajo humano.

## LIMITACIONES Y PELIGROS DE LA TÉCNICA EN LA ADMINISTRACIÓN

La técnica administrativa, si bien permite uniformar la fuerza de trabajo de una organización para aprovechar mejor los recursos tanto económicos como materiales en un lapso de producción, también puede convertir al elemento humano en una máquina de trabajo, en una polea o un engrane, y quitarle su capacidad creativa y su sensibilidad para relacionarse con los demás, haciendo de él un autómata.

El administrador profesional será útil en la medida en que conozca formas concretas de solucionar problemas administrativos en las empresas. La teoría administrativa ha desarrollado un sinnúmero de técnicas que han tenido aceptación universal y han sido capaces de sobrevivir en el tiempo, las cuales hay que dominar, pero sin perder de vista el aspecto humano del trabajo, pues la técnica es pasajera; en algunos casos incluso puede sustituirse por una máquina si sólo se adoptan técnicas y no se adaptan a las necesidades específicas de las empresas en que se aplican; sobre todo tomando en cuenta que muchas técnicas se crearon en contextos económicos desarrollados y para empresas privadas de tamaños no comunes en los países subdesarrollados.

## EL ARTE, LA CREATIVIDAD Y EL ADMINISTRADOR

El **administrador profesional** debe estar capacitado para utilizar técnicas generales y universales, y debe, además, tener la creatividad para adaptar el conocimiento técnico aprendido durante su formación a situaciones concretas muy diversas, pues ninguna organización social productiva es igual a otra. Son muchos los factores que hacen que las empresas difieran: no todas tienen la misma capacidad tecnológica, no todas operan en medios con el mismo nivel económico; por tanto, cada empresa tiene que **desarrollar su estrategia**.

A reserva de profundizar más en el concepto de **estrategia** en un capítulo posterior, diremos que este concepto tiene su origen en la milicia, donde se le define como el **arte** de dirigir las operaciones militares. El arte es eminentemente creación individual: no se puede copiar. La palabra *arte* tiene su raíz en el término latino *ars*, que entraña el sentido de imaginar e inventar. En sentido figurado, el administrador inventa el futuro de las empresas y hace realidad el futuro de éstas.

El arte, desde un punto de vista estético, se refiere a lo bello. El arte en la administración no se ocupa tanto de la estética plástica o poética, sino de crear con la imaginación resultados económicos y sociales. El artista es un vidente que penetra hasta los más íntimos fundamentos de todo ente y puede crear una visión renovada; es un visionario. El administrador debe tener **una visión del negocio-empresa-organismo social, etc., es decir, un proyecto**, de manera que a pesar de los límites que puedan imponerle los recursos, el tiempo y las personas, se eleve sobre sí mismo para producir y motivar a sus colaboradores hacia el logro de la misión existencial de la empresa en lapsos determinados. Para lograr este objetivo el administrador requiere sensibilidad, lo que genera intuición para ver más allá de lo que ven quienes no están involucrados en una estrategia o proyecto administrativo.

El **arte**, en su forma más elemental, se define como:

## LA TEORÍA Y LA ADMINISTRACIÓN



1. "Hacer bien las cosas con creatividad y sensibilidad."
2. "Aplicación práctica del conocimiento del talento natural."
3. "Creación original, irrepetible de un ser humano producida por la alta sensibilidad de lo que persigue y su involucramiento."

Para efectos de nuestro estudio consideraremos que arte y creatividad son sinónimos y que, por tanto, **el ejercicio de la administración se basa en la ciencia, la técnica y el arte.**

Pienso, luego existo.

DESCARTES

*En palabras de...*  
ALBERT EINSTEIN

*El éxito requiere 99  
porciento de creatividad \ uno por  
ciento de conocimiento.*

*Nunca descubrí nada con mi  
mente racional, y descubrí el princi-  
•o de la relatividad imaginando que  
visaba en un haz de luz, dejando que  
•i intuición brillante recorriera en  
ese momento el espacio; sin embargo,  
pode después convertir mi imagina-  
ción en proposiciones claras sujetas de  
•erificación racional.*

## LA TEORÍA Y LA ADMINISTRACIÓN

El administrador, como todo profesionista, requiere conocer las teorías de su campo profesional. Una **teoría** es una herramienta de trabajo que guía la solución de algunos tipos de problemas comunes en una rama del conocimiento. Sin teorías, el administrador no puede construir nada; incluso los empresarios pragmáticos generan su "propia teoría". Las teorías administrativas se conocen también como **escuelas o corrientes** que ofrecen distintas soluciones para resolver los problemas que por lo común se presentan

en la práctica. Sin embargo, como ya se expuso, muchas técnicas se crearon en contextos económicos desarrollados y para empresas privadas de tamaños no comunes en los países subdesarrollados, por lo que el administrador requiere emplear su criterio para extraer las teorías que vienen de otros contextos, y **crear el conocimiento** y teorías aplicables a nuestros países.

**Teoría** es

"La síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresada en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina."

También es

"La agrupación sistemática de principios y pensamientos relacionados entre sí de una ciencia, una técnica y un arte que permiten a un individuo especular mental y creativamente para generar soluciones nuevas a problemas viejos."

No hay nada más práctico que una buena teoría

El término teoría significa teatro. El teatro fue la forma como los griegos transmitieron conocimiento al pueblo. Según Peter Senge, la palabra teoría viene de *theo-ros*, teatro, y *especta*, espectador, y significa expandir la mente. Según este autor de administración, es una lástima que se haya perdido el valor de la teoría para dar lugar sólo a la técnica pragmática, que se vuelve obsoleta al poco tiempo de su transmisión.

**Se dice que "no hay teoría definitiva". La solución de un problema genera otro. Siempre habrá nuevas circunstancias, pero si la sociedad y el ser humano no aprenden de la historia, están destinados a cometer los mismos errores.**

## LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

El trabajo del **administrador** profesional se nutre tanto de la teoría, técnicas y prácticas administrativas como de la experiencia personal. Su formación debe incluir el estudio de la conducta humana: individual, grupal y social. Por consiguiente, el futuro administrador debe adquirir también conocimientos de **psicología** y **sociología**, básicamente en el área **industrial y organizacional**.

Su relación con la **teoría contable y financiera** es estrecha, pues sus decisiones, sobre todo cuando ocupa cargos de alta dirección, se apoyan en los resultados económicos de su gestión y de las áreas que coordina.

También existe un vínculo con la **informática, las redes y websites**, por lo que el administrador requiere estar actualizado en los productos y programas de cómputo del ramo en que se desempeña.

Además de lo anterior, el futuro administrador tendrá que adquirir conocimientos de **matemáticas y estadística**, otras disciplinas con las que la administración se relaciona de manera estrecha. Las técnicas modernas de la administración se basan en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo, y las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas como en la producción y la investigación de mercados.

La administración se relaciona muy de cerca también con la **economía**. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa los administradores profesionales son graduados en microeconomía o economía de empresa. En la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiera una visión del fenómeno económico mundial.

Otra disciplina fundamental en el conocimiento del administrador es el **derecho**, pues la empresa actúa en un medio normado por las leyes mercantiles, laborales, ecológicas, fiscales y civiles del país en donde opera.

La empresa como organismo social se desenvuelve en sociedades con normas que regulan la vida de estos organismos, tanto en su actividad mercantil como en su relación con los trabajadores. Mediante el derecho civil se regulan los contratos con otros organismos y personas.

Por otro lado, existe una normatividad ecológica que impone restricciones y obligaciones a las actividades industriales.

## LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

El término **organización** tiene varias acepciones: por un lado, es orden, ente social y estructuración; por otro, es parte del proceso administrativo.

- ^ ^
1. Como **orden** es arreglo de algo, forma y disposición de las cosas para trabajar.
  2. Como **ente social**, es una entidad o colectividad humana de producción con nombre y personalidad jurídica.
  3. Como **estructura** es la composición de una unidad biológica, social o mineral.
  4. Como **administración** es jerarquía y distribución de puestos y funciones en una empresa, y además, una fase del proceso administrativo.

Según Richard Hall, un importante teórico de administración, las **organizaciones sociales** (OS) como entidades son

"Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación; estas colectividades existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente [...] se relacionan con una meta o conjunto de fines."

Ejemplos de organismos sociales son las instituciones, empresas, cooperativas, clubes, iglesias, ejidos, etc., y en general cualquier grupo humano organizado con propósitos definidos. El administrador debe comprender los organismos sociales en su totalidad; es decir, su misión y su visión del medio ambiente, así como sus objetivos financieros de negocio y sus recursos, procesos productivos, etc., para dirigirlos, controlarlos y planear sus actividades durante períodos definidos y organizarlos con estructuras *ad hoc*, integrando a los miembros a su esencia de servicio.

Las organizaciones sociales requieren, en la mayoría de los casos, registrarse como entidades jurídicas: S.A. de C.V., S.R.L., S.C., A.C., etcétera.

El administrador debe conocer muy bien el tipo de organización que administra, por lo que es conveniente que se familiarice con las definiciones de institución como organismo público, empresa y negocio.

**Institución** se define como

"Cada una de las organizaciones públicas fundamentales de un país."

Ejemplos de instituciones en México son el gobierno federal, el IMSS, Pemex, la SEP, la UNAM y el IPN, entre muchas otras.

## **UNIDAD 1 ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL**

El término **negocio** es muy amplio y tiene muchos significados, incluso de carácter moral, pero por lo general se dice que

- ^ Á      **Un negocio** es una entidad (OS) establecida para vender o prestar servicios a la comunidad, y también un convenio duradero de prestación de servicios mutuos o de múltiples beneficios para quienes los establecen.

**Empresa** se define como

"Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común."

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

## **PAPEL DE LA EMPRESA PRIVADA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO**

*Dijo la Reina Roja: "Aquí, para permanecer en el mismo lugar debes correr mucho. Si quieres ir a otro lugar tienes que correr por lo menos dos veces más rápido."*

LEWIS CARROLL, Alicia en el País de las Maravillas

Las condiciones actuales, de globalización de la economía, exigen a los organismos privados denominados empresas altos niveles de eficiencia y eficacia para ser competitivas en un mundo que permite el intercambio internacional de bienes y servicios. Durante mucho tiempo las empresas estuvieron relativamente protegidas y su administración era sencilla, pues los aspectos comerciales no requerían estrategias complejas. Se creía que sólo las grandes empresas necesitaban ser complejas, así que la enseñanza de la administración se enfocaba en las organizaciones en general porque el gran demandante del mercado de esta profesión era el sector público. Sin embargo, por la importancia que la empresa ha adquirido en la actualidad, el administrador debe conocerla a fondo, y para ello, debe analizarla y conocer la clasificación de sus actividades económicas.

El término **empresa** se deriva de la palabra emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles.

## **RAZÓN DE SER DE LAS EMPRESAS**

Las empresas del sector privado miden su eficacia mediante la obtención de beneficios: utilidades, rentabilidad para el crecimiento, desarrollo y fuentes de empleo producidas gracias a la confianza entre las partes involucradas (capital y fuerza de trabajo), así como a la congruencia con que la dirección administra la producción de bienes y servicios con la que

cubrirá las necesidades de un mercado: conjunto de clientes, regularmente leales en tanto confían en la empresa y continuamente adquieren los productos o servicios que ofrece, y a la relación con sus proveedores, quienes también confían en ella lo suficiente para proporcionarle bienes o servicios a crédito.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características:

**Unidad económico-social.**

O Integrada por **capital, trabajo y dirección.**

Socialmente útil *de acuerdo con las exigencias del bien común.*

Genera **confianza y credibilidad** gracias al "capital social" y a la confianza entre las partes involucradas. O Administrada de manera **congruente** por la dirección.

**1. Unidad económico-social.** La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactora de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

**2. Capital.** El **capital** es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.

El **trabajo o fuerza laboral** genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.

**La dirección y administración** son elementos fundamentales de cualquier empresa.

La responsabilidad de la dirección es ineludible. Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla la misión social y económica con la cual está comprometida.

**3. El bien común** consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.

**4. La confianza y credibilidad.** Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respeto al medio ambiente. El desarrollo económico de un país está directamente relacionado con la generación del capital social al que Fukuyama define como

"Conjunto de valores y normas informales compartidas que permiten la cooperación entre los miembros de un grupo."<sup>3</sup>

Al respecto comenta: "Si los miembros de una comunidad están seguros de que los demás se comportarán en forma correcta y honesta, terminarán por *confiar* los unos en los otros. La confianza es el '*lubricante* que hace que cualquier grupo y economía funcione en forma más eficiente."<sup>4</sup>

**5. La congruencia** con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado *sinergia*.

## CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. Una clasificación de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente:

### A) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales<sup>5</sup>

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000.00

### b)Por su giro

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

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

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

Las empresas de **servicios** ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

<sup>3</sup> Fukuyama, Francis, *La gran ruptura*, Atlántida, España, 1999, p. 77.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> Clasificación de empresas con personalidad jurídica.

En la figura 1.1 se observa cómo han cambiado los sectores con el paso del tiempo. A principios del siglo pasado predominaba la manufactura, pero con el tiempo las empresas de servicios han ido ganando espacio, de manera que en nuestros días la mayoría de las empresas está orientada a ellos.

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

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

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

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

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

c)

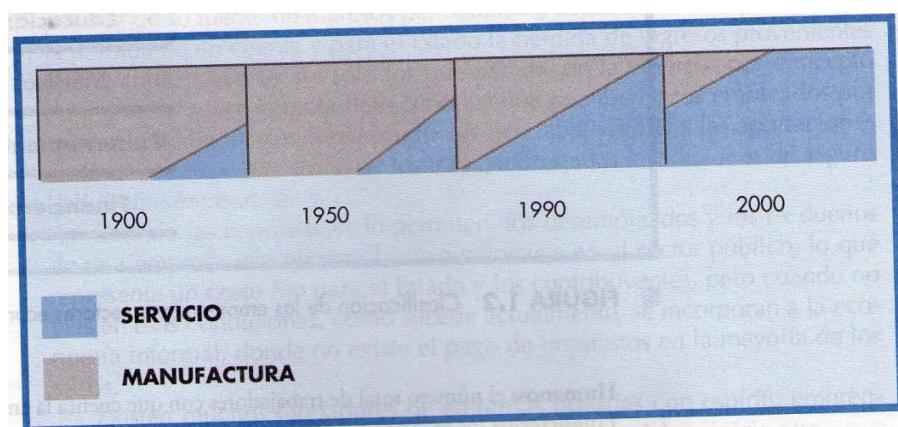
#### **Por sectores económicos**

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos. Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en la figura 1.2.

## **INTEGRACIÓN DE RECURSOS PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA**

El éxito de las empresas se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de sus recursos, conocidos también como insumos. Por tradición se considera que estos recursos son:

**Materiales:** todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa para ofrecer sus servicios: instalaciones, edificios, oficinas, terrenos, plantas de producción, maquinaria, herramientas, transporte, refacciones, materias primas, etcétera.



**FIGURA 1.1** Relación empresas de servicio contra empresas manufactureras.

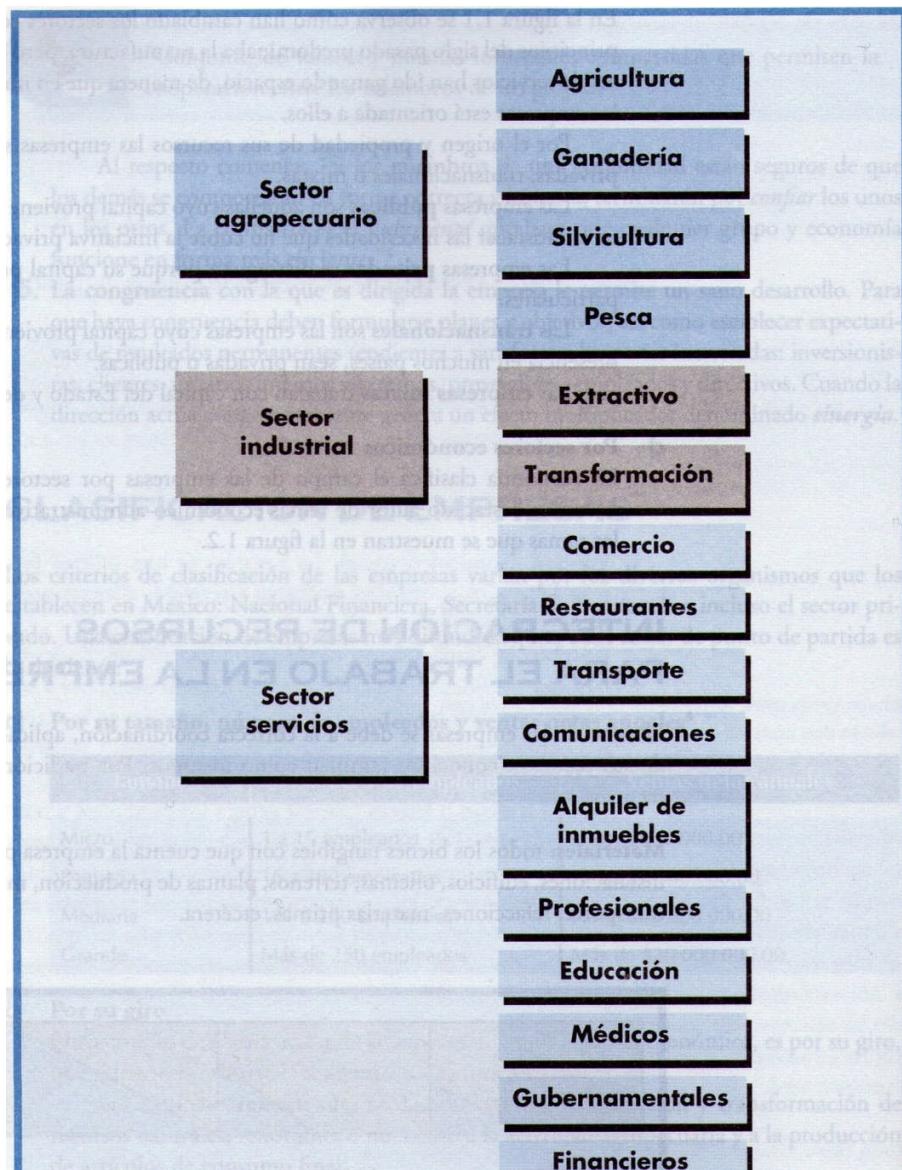


FIGURA 1.2 Clasificación de las empresas por sectores económicos.

**Humanos:** el número total de trabajadores con que cuenta la empresa y sus compañías. **Financieros:** los recursos económicos y monetarios que se necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.

**Técnicos:** la utilización, desarrollo y creación de tecnología para la generación de productos de la empresa.

## ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ÁREAS FUNCIONALES

**Estructura administrativa** es

- <sup>^j \*</sup> La división del trabajo por áreas funcionales de la organización y *los* departamentos que cada una requiere.

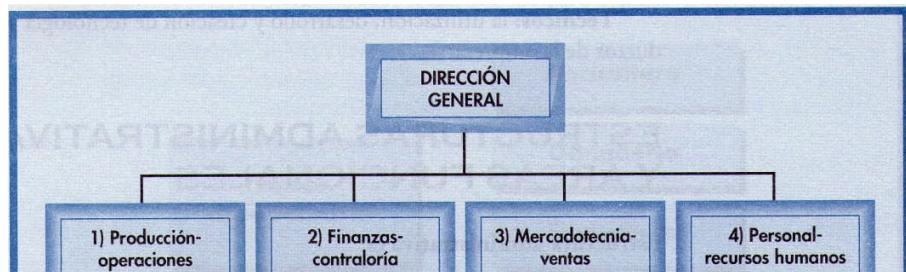
En las partes que forman la estructura de la empresa se denota el nivel jerárquico de cada puesto, así como los niveles y unidades dependientes y sujetas a obligaciones de autoridad-responsabilidad. El estudio de este tema, por su importancia y amplitud, requiere cursos completos, por lo que aquí sólo se esbozarán las principales áreas para iniciar en el conocimiento de la administración. La mayoría de las empresas grandes o medianas tienen, además de la dirección general, cuatro áreas de trabajo claves: 1) **producción-operaciones**, 2) **fmanzas-contraloría**, 3) **mercadotecnia-ventas**, 4) **personal-recursos humanos**. Las más grandes pueden tener, además, un área de **informática** (figura 1.3).

### Reflexiones sobre las empresas

Las empresas representan los ideales, el esfuerzo y, en ocasiones, el patrimonio de sus dueños; en fin, todo. De ahí el esmerado cuidado que reciben. El fracaso, o **su quiebra**, para los dueños significa la ruina, para los empleados la pérdida de su fuente de ingresos permanente y estable, para los proveedores la pérdida de un cliente y para el Estado la pérdida de ingresos provenientes de los contribuyentes, no sólo los que percibe de la empresa por concepto de impuesto sobre la renta (ISR), sino los que percibe de los empleados por concepto de impuestos sobre productos del trabajo (ISPT) y las aportaciones tanto de las empresas como de los trabajadores a las instituciones de seguridad social, entre otros.

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

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



• FIGURA 1.3 Áreas de trabajo clave en la empresa.

## CAUSAS DEL FRACASO Y DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS



### 1.4 CAUSAS ; DE LA MALA<sup>s</sup> ADMINISTRACIÓN:

Mala negociación con clientes, proveedores y empleados. Falta de previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas. Falta de experiencia del o de los dueños. Insuficiencia de capital. Mala contabilidad. Sobreexistencia de inventarios. Mala cobranza. Fraudes del personal. Mala selección de personal. Mal servicio. Obsolescencia del producto y de los procesos de producción. Mezcla de operaciones personales con el negocio. Lucha de poder y conflictos entre los socios. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración. Mal pago a proveedores. Evasión fiscal. Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, conflictos entre hermanos o entre hijos).

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

Su éxito depende de una buena administración, de unas negociaciones satisfactorias, de clarificar la misión y la visión de la empresa, del liderazgo, de que los miembros participen emocionalmente con los propósitos de la empresa y de la atención que se dé a las causas del fracaso, para minimizarlas.

Constituir y consolidar una empresa es una "hazaña" humana, como lo indica la definición de la Real Academia del término **empresa**, según la cual es, entre otras cosas,

"Una acción ardua y difícil que valerosamente se comienza."

Es por lo anterior que casi todas las universidades tienen **programas de emprendedores**, es decir, centros en los que los estudiantes pueden adquirir habilidades y actitudes para iniciar pequeñas empresas y, lo más importante, el espíritu emprendedor que se necesita para enfrentar la vida

## HISTORIA DE LA CARRERA EN ADMINISTRACIÓN

con éxito. Hoy, esta filosofía es clave en la formación de los administradores. Véase en la figura 1.4 la curva de crisis y consolidación de las empresas que muestra las etapas emocionales de los empresarios desde que conciben un proyecto hasta que consolidan una empresa o negocio.

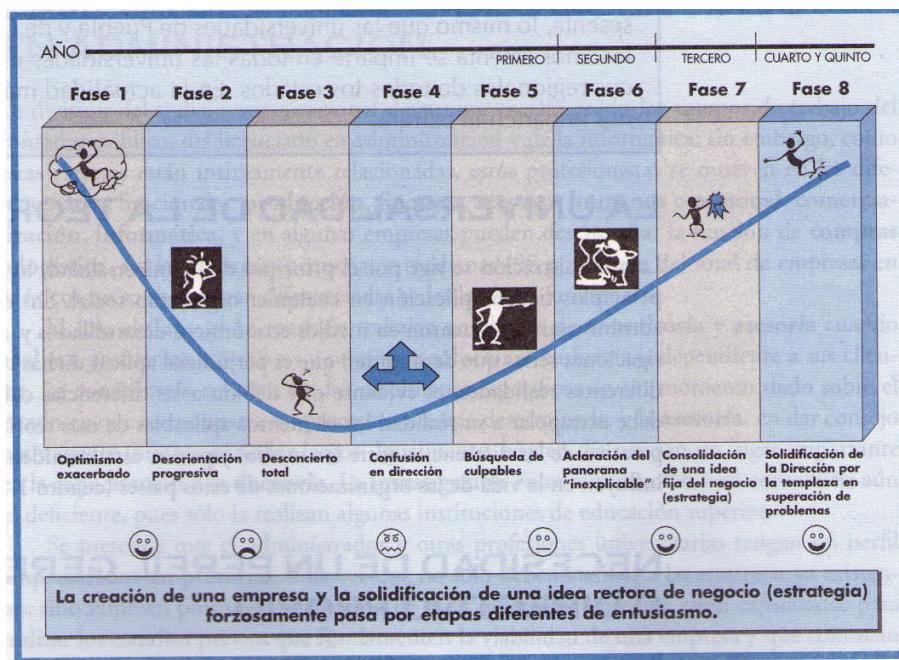
Muchos proyectos para formar una empresa se quedan en eso; otros se concretan, pero cierran durante el primer año de operaciones, otros, menos de 20 por ciento sobreviven el segundo año, y sólo 50 por ciento de las empresas sobrepasa los cinco años.

## PROFESIONISTA Y PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

El **administrador profesional** es aquel que se entrega en cuerpo y alma, *motu profirió*, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja, cuente o no con un título universitario. El profesionista, quien posee un título universitario, está obligado a ser un profesional en toda la extensión de la palabra; aunque profesional y profesionista no es lo mismo, el licenciado en administración debe ser todo un profesional.

## HISTORIA DE LA CARRERA EN ADMINISTRACIÓN

Como consecuencia de la Revolución Industrial, los países desarrollados iniciaron estudios y fundaron escuelas para formar profesionistas de nivel universitario en el campo de la ad-



**FIGURA 1.4** Curva de crisis y consolidación de las empresas.

## **UNIDAD 1**

### ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

ministración. Así, en 1881, Joseph Wharton, financiero y fabricante de Filadelfia, donó 100 000 dólares para fundar la carrera de administración en la Universidad de Pensilvania. Más adelante, en 1908, Edward Tuck donó 300 000 dólares a la Universidad de Harvard para que abriera la Escuela de Administración. Estos hechos influyeron para la creación de la carrera de administración en Latinoamérica.

En el texto siguiente aparece la historia de la profesión del licenciado en administración en México.

---

En México, la carrera de administración tuvo su origen en 1845 en las escuelas de comercio y administración, hoy conocidas como facultades de contaduría y administración. Posteriormente, en 1854, Benito Juárez formó la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), la primera dependiente de la Secretaría de Educación (hoy IPN). Tiempo después parte del alumnado apoyó la autonomía de la UNAM en 1929 y ésta en agradecimiento fundó la Escuela Nacional de Comercio y Administración. En 1957 se inició la carrera que se denominaría **licenciatura en administración de empresas** (LAE). En ese mismo año la Universidad Iberoamericana inició también la enseñanza de esta profesión. En el año 1965 se iniciaron los cursos de posgrado en administración, creándose con ello la Facultad de Contaduría y Administración. Posteriormente, en 1970, el Consejo Universitario de la UNAM suprimió del nombre de la carrera LAE el término **empresas**.

Cabe señalar que otras universidades, como La Salle, la Anáhuac y la hoy Universidad del Valle de México, imparten la carrera desde los años sesenta, lo mismo que las universidades de Puebla y de Oaxaca, y que desde los años setenta se imparte en todas las universidades estatales o tecnológicos regionales de todos los estados. En la actualidad más de 400 instituciones imparten la carrera.

## **LA UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA**

La administración se rige por el principio de la universalidad, lo que quiere decir que sus principios tienen aplicación en cualquier organismo social. Sin embargo, muchas teorías administrativas se crearon en medios económicos desarrollados y, aunque no existen investigaciones serias que demuestren que es perjudicial aplicar dichas teorías sin adaptarlas a las diferentes realidades, es evidente que debido a las diferencias culturales el administrador debe extrapolar a su realidad los elementos aplicables de esas teorías. Véase el cuadro comparativo de las diferencias entre los medios japonés, estadounidense y mexicano, las cuales influyen en la vida de las organizaciones de estos países (cuadro 1.1).

## **NECESIDAD DE UN PERFIL GERENCIAL O DIRECTIVO PROPIO**

Es necesario definir un perfil directivo-gerencial acorde con nuestra realidad cultural, económica y social, en el que se tomen en cuenta las características idiosincrásicas propias de

**CUADRO 1.1** Comparación entre medios de desarrollo de diferentes países

JAPON	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	MEXICO
La cultura, idioma y fuerza de trabajo son homogéneos.	La fuerza de trabajo es heterogénea.	Las clases sociales y las religiones marcan las homogeneidades.
Hay lealtad a la institución.	La lealtad es relativa.	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución).
Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños.	Reciben entrenamiento para la competencia desde niños.	Reciben entrenamiento para la dependencia desde
La toma de decisiones involucra a todos los niveles.	La toma de decisiones se hace en el primer y segundo niveles.	El presidente o director general toma las decisiones.
Se enfatiza la selección.	Poco énfasis en las personas, pues siempre es posible prescindir de ellas.	Selección por amistad previa

nuestros países. Sin caer en xenofobia o chauvinismo, la teoría debe difundirse adaptándola a los contextos económicos de las diferentes regiones.

## CAMPOS DE TRABAJO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La división del trabajo organizacional determina en alto grado los campos de trabajo del contador público, del licenciado en administración y de la informática; sin embargo, como estas carreras están íntimamente relacionadas, estos profesionistas se mueven en las diferentes áreas funcionales: **producción, finanzas, recursos humanos o personal, comercialización, informática**, y en algunas empresas pueden desempeñar la función de **compras o logística**. En las empresas pequeñas y medianas (98 por ciento del total de empresas en México) no se encuentran diferenciadas todas las áreas funcionales.

El LA, el CP y el LI también trabajan en el área de **consultoría y asesoría** cuando analizan problemas específicos y proponen soluciones en forma independiente a sus clientes. La **consultoría** consiste en dar dictámenes específicos en un momento dado sobre el estado en que se encuentra un proceso o un área determinada, y la **asesoría**, en dar consejo permanente durante períodos largos. Igualmente, hoy en día ocupan un lugar importante en la **capacitación y la docencia**. La **investigación** en administración y en contaduría aún es deficiente, pues sólo la realizan algunas instituciones de educación superior.

Se pretende que el administrador y otras profesiones universitarias tengan un perfil **emprendedor-empresarial**, toda vez que no sólo deben auxiliar a las empresas ya existentes, sino también promover la creación de otras, y esto requiere que estén capacitados para realizar los estudios previos que fundamenten la viabilidad de una empresa y que conozcan todos los requisitos que establece la ley con el fin de apoyar la decisión de quienes estén interesados en iniciar una (véase cuadro 1.2).

**CUADRO 1.2** Campos de trabajo del licenciado en administración

Sector privado	Independiente	Sector privado	Académico
Mercadotecnia	Consultaría y auditoría administrativa	Organización y métodos	Docencia
Personal		Calidad del servicio público	Investigación
Informática	Capacitación	En todas las áreas	Difusión de la teoría y la investigación
Finanzas	Comercio		
Compras	Emprendedor		
Administración y			
Dirección general			

## PERSPECTIVAS LABORALES EN EL SIGLO XXI

La carrera y el estudio de la administración se seguirá expandiendo y especializando por ramas industriales y áreas de trabajo. Cada vez surgen más carreras especializadas, como las de licenciado en administración de hoteles, en relaciones industriales, administradores financieros, expertos en empresa familiar, etc. El estudio de diplomados, maestrías y doctorados en esta área para profesionistas de otras carreras continuará, pues todo profesionista, sin importar su ramo, requiere elementos de dirección, de organización en general y de conocimientos para formar empresas de su ramo o interés.

**La creatividad** es y será la habilidad del administrador mejor pagada, pues la competitividad obliga a romper paradigmas constantemente, debido a que las empresas deben tener nuevos conceptos de negocios, estrategias y formas de organización.

El administrador profesional con un perfil generado por autoridades académicas requiere **competencias laborales** precisas establecidas por la vinculación empresa-universidad y/o instituciones de enseñanza superior. Estas competencias pueden ampliarse y adaptarse a las regiones y al tipo de trabajo o demanda propia de una zona industrial, comercial y/o turística. La vinculación de la enseñanza con los sectores de la economía pública o privada es fundamental, y en la medida en que el administrador egrese con competencias definidas, tendrá más oportunidad de trabajo.

## FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

El término administrador profesional genera en la comunidad la expectativa de que quien tiene conocimientos en administración desempeña funciones sociales específicas, de los cuales los más significativos son: experto en productividad y calidad, experto-ejecutivo, y equilibrador de las fuerzas sociales.

## EXPERTO EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD



"Al administrador se le ha considerado un experto en **maximizar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones**, sobre todo en lo que se refiere a la rentabilidad de los negocios. Si bien estudia todo lo que concierne a estos elementos, lo hace con una conciencia social, ecológica y moral."

El administrador tiene una gran responsabilidad frente al país, en tanto constructor de empresas e instituciones productivas y eficientes.

## EXPERTO-EJECUTIVO

Desde las primeras épocas de la enseñanza de la carrera de administración en un nivel universitario, al administrador se le llamó peyorativamente "ejecutor tecnócrata burocrático", concepto que limita su capacidad creativa y no designa su rol fundamental: un estratega con visión humana. El papel del administrador, más bien, es el de ejecutivo: experto en la toma de decisiones y en dar seguimiento a los acuerdos tomados por el personal de la empresa.

## EQUILIBRADOR DE LAS FUERZAS SOCIALES

El administrador, como director o gerente, es un **equilibrador de las fuerzas sociales** de una empresa, pues a él le corresponde equilibrar las fuerzas del capital y del trabajo.

Como administradores cumplimos nuestro rol de equilibradores de fuerzas al ser neutrales, sin inclinaciones al interés patronal o al laboral, al evitar conflictos de intereses y al observar el cumplimiento de la ley en forma imparcial.

## CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

### CALIDAD

En lenguaje popular, la calidad se asocia al lujo, precios altos, marcas exclusivas y el estatus que proporciona poseer o usar un producto con atributos "cálidos" y subjetivos (por ejemplo, un perfume delicado o un vino costoso). Las empresas también producen y venden seguridad y lujo, entre otras cosas, pero lo que más les importa es que los clientes y usuarios de un servicio público queden satisfechos. Para determinar si hay una buena o mala administración es conveniente conocer desde lo más elemental del concepto de calidad hasta los aspectos más profundos (véase la unidad 14).

La **calidad** es

- **"Hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica."**

Para Juran, **calidad** es

- **"Cumplir con todos los requisitos."**

Desde el punto de vista mercadológico, la **calidad** es

- **Satisfacer plenamente las expectativas del usuario-cliente.**

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

1. Que el producto de verdad reúna las características que se ofrecen.
2. Que se proporcionen al usuario instrucciones para usar e instalar el producto.
3. Que se proporcione servicio de reparaciones y las refacciones para el producto en caso de descompostura, así como entrenamiento al encargado de realizarlas.

Dos principios clave en la administración son calidad y servicio, es decir, productos sin defectos y personal con actitud de servicio a la comunidad. El primer principio establece que

**"La calidad es la capacidad de comprender las necesidades de los usuarios con el fin de satisfacerlas plenamente."**

El segundo principio afirma que:

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

Calidad también significa el cumplimiento de estándares (indicadores de calidad) de producción, con los cuales se hacen los cálculos de producción y se ofrece a los usuarios

un producto. Estándar significa normal, uniforme, conforme a lo que debe ser. Por esto, la **conformidad** es un atributo que valoran mucho los consumidores, pues significa que el producto cumplió con lo ofrecido. Hoy en día las empresas se certifican con ISO 9000-2000 u otras normas para garantizar dicha conformidad y generar confianza.

## CLIENTES Y USUARIOS

Tradicionalmente se ha considerado a los **clientes** las personas que compran un producto o servicio de una empresa; en administración e ingeniería industrial los clientes son los **usuarios** en general, que pueden ser externos e internos.



**Son usuarios y clientes internos** las personas y procesos que pertenecen a la propia empresa.

**Son usuarios externos** los organismos o personas a las que sirve la empresa (a las que presta un servicio o vende un producto), o entidades públicas que utilizan los resultados de nuestro trabajo.

## PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD

Conviene tener claros desde el principio estos conceptos, pues, igual que la calidad, constituyen referencias para administrar, las brújulas que indican el "norte" y su desviación (véase la unidad 3^\*).

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



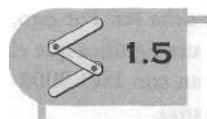
"La relación entre lo producido y lo consumido."

Se calcula de la siguiente forma:

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

El resultado administrativo que se desea se debe calcular por anticipado, es decir, lo que debe producir una unidad de trabajo en un tiempo determinado: hora, día, semana, mes, etc. En teoría, con esta unidad de medida establecemos costos y precios, y calculamos materias primas en almacenes, tiempos de entrega, etc. Como en la práctica los resultados de la productividad varían en forma negativa o positiva, es necesario medirla continuamente para detectar y corregir las variaciones a tiempo.

Así, la productividad se convierte en una medida-guía, unidad de referencia para administrar. Una empresa bien calculada debe conocer el grado de productividad de cada área, puesto, persona; para ello debe elaborar planes, proyectos y presupuestos, organizar estructuras con jerarquías y puestos, y establecer, además, sistemas de control, como informes con



## PRODUCTIVIDAD DE LOS MATERIALES

Si un sastre experto es capaz de cortar 11 trajes con una pieza de tela de la que otro menos experto sólo puede sacar 10, puede decirse que en manos del sastre experto la pieza se utilizó con un 10 por ciento más de productividad.

### Productividad de las máquinas

Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo y aumenta su producción a 120 piezas en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores herramientas de corte, la productividad de esa máquina se habrá incrementado en 20 por ciento.

### Productividad de la mano de obra

Si un empleado de un banco produce 30 hojas de liquidación de créditos hipotecarios por hora, y el procedimiento con que lo hace se mejora cumpliendo todos los requisitos de calidad, adoptando métodos y procesos productivos de trabajo, generados por mejores sistemas de trabajo administrativo, para que logre producir 40, su productividad habrá aumentado en 33.33 por ciento.

desviaciones, auditorías, etc. Cualquier cantidad que supere el nivel de productividad establecido se considera un desperdicio: es un costo adicional que afectará a las utilidades de la empresa y/o al precio de venta.

La productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien con alguno en particular. Por lo general, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra. En el recuadro -"e- ¿ ? '•\*\* se presentan algunos ejemplos sencillos de mediciones de productividad en insumos específicos que señala la OIT.

A partir de la definición presentada se puede decir que un índice de productividad señala la eficiencia con que se utilizan los recursos.

Según la OIT, la productividad es clave para el desarrollo, por las posibilidades que ofrece de elevar el nivel general de vida, sobre todo por medio de:

- Mayores cantidades, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, con un costo menor y con un precio menor
- Mayores ingresos reales O Mejoras en las condiciones de vida y de trabajo; por ejemplo, reducción de horarios O En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano

## RENTABILIDAD

El administrador cuida la rentabilidad y los recursos económicos de la empresa.

**La rentabilidad** es la



Utilidad o beneficio que rinde un capital invertido en una empresa, pública o privada.

La rentabilidad y la productividad son unidades de medida interna sobre los que la dirección de una empresa tiene un mayor nivel de control, y, por tanto, puede medirlas continuamente.

## COMPETITIVIDAD

Las empresas tienen que comparar su capacidad con la de sus competidores, pues sólo al ser competitivas estarán a salvo de que las otras las destruyan. El mejoramiento de las condiciones económicas de un país hace que se incremente la inversión productiva y éste se vuelva más competitivo. Hoy las inversiones se orientan a los países y regiones con ambientes propicios.

La **competitividad**, como principio, es

- , La capacidad de la empresa para hacer que los consumidores la elijan en vez de elegir otras empresas similares (competidores), ^f |f '•\*

**\,3 En palabras de...**  
GORKI GARCÍA

"A mayor conocimiento de la competitividad de la empresa, mayor posibilidad administrativa de ubicarla en el nivel requerido."

Por tanto, las empresas tienen que medir a sus competidores y conocer los mejores registros de producción, comercialización, financieros, etc.,<sup>6</sup> y qué los originan; estos resultados son referencias fundamentales para dirigir a la empresa o al país correctamente.

## PROCESOS GERENCIALES Y JERARQUÍAS

Las funciones del administrador profesional varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional. Estudiaremos sobre todo el nivel medio, pues si bien lo ideal sería que el estudiante llegara a ocupar puestos de alta dirección, cabe señalar que ello dependerá de su desempeño exitoso y de su capacidad directiva. En la figura 1-5 se muestra la estructura de los niveles administrativos y su relación con las principales áreas funcionales.

El administrador es un elemento clave para el trabajo organizado. A él corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos superiores o, dado el caso, ante el consejo de administración o la junta de accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe



**FIGURA 1.5** Niveles jerárquicos y principales áreas funcionales.

Benchmarking.

mantener una comunicación conveniente con sus colaboradores para lograr tales resultados; De ahí que debe cuidar el fondo de su trabajo y la calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También debe cuidar la forma, entendida como trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo, las cuales en conjunto constituyen lo que en la jerga administrativa se conoce como **estilos de dirección o liderazgo**.

## EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

**La eficiencia** es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados preestablecidos.

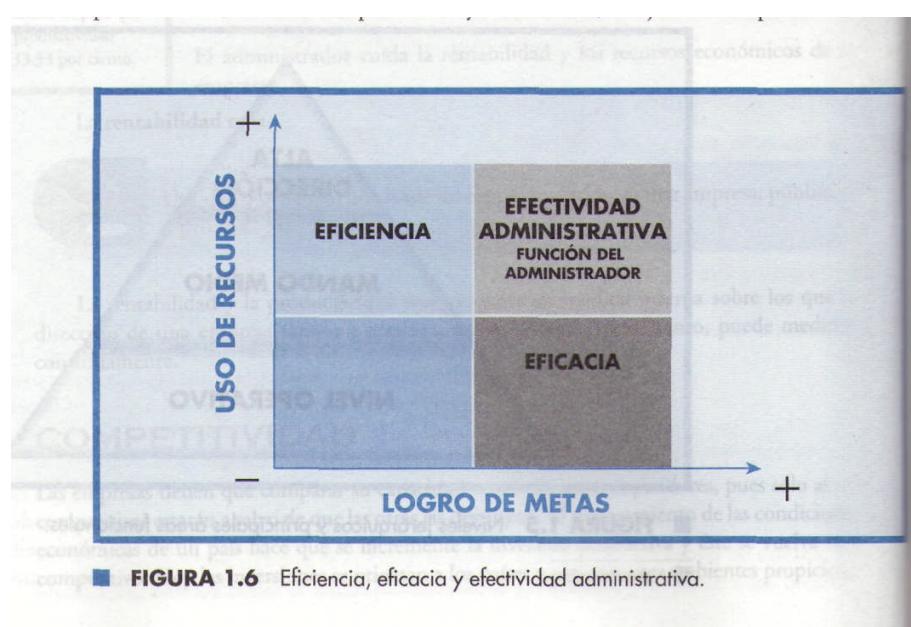
**La eficacia** se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron.

**La efectividad** es la habilidad administrativa de "hacer las cosas correctas"; implica la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y la obtención de los resultados. La **efectividad administrativa** es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización.

Para garantizar la efectividad de los resultados es necesario que el administrador desarrolle su trabajo dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia (figura 1.6).

## PRESIONES DEL TRABAJO ADMINISTRATIVA

El administrador, aunque tenga una idea clara de la estrategia y referencias precisas de productividad, calidad, competitividad y rentabilidad, al ejecutar sus planes enfrenta



## HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

presiones de sus superiores, quienes cada vez le exigirán más; de sus colaboradores, que requerirán más recursos; de sus compañeros de otras áreas o departamentos, quienes desearán intervenir y/o transferirle los problemas propios de su área, y enfrentará también presiones externas, es decir, de clientes y de proveedores, de autoridades e incluso de familiares. Por consiguiente, tiene que saber coordinar y "liderar" sus proyectos clave, así como "venderlos" y negociarlos sin perder el rumbo de su proyecto. El administrador debe tener la habilidad especial para manejar las situaciones que producen estas presiones. En la figura 1.7 se muestra que el trabajo del administrador profesional de los mandos medios está sometido a múltiples presiones.

## HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

El término **Líder** significa guía, autoridad moral. Aunque no todos los seres humanos son líderes natos con un instinto especial que les permita influir sobre otro, todo administrador debe cultivar sus habilidades para dirigir si desea alcanzar objetivos (figura 1.8).

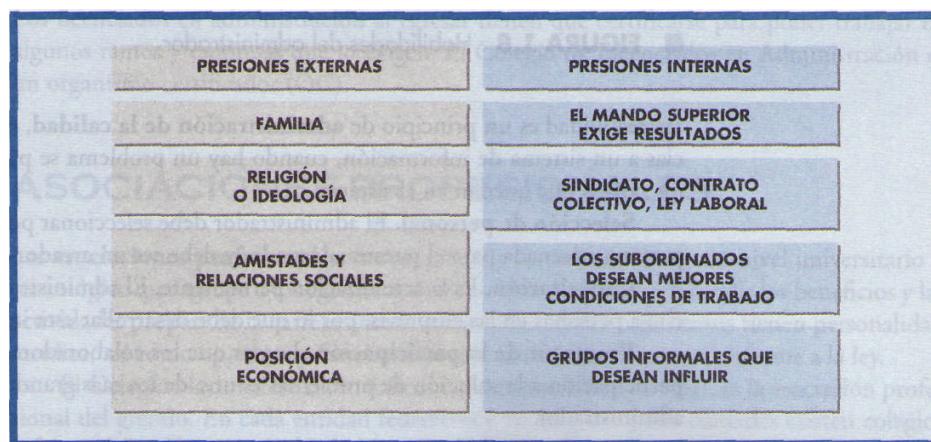
**Logro de objetivos.** Lo que más fortalece el liderazgo del administrador son los resultados, sus logros, su coherencia, no sólo sus promesas y sus planes.

**Tomar decisiones es elegir entre dos o más opciones.** Al tomar decisiones el administrador corre riesgos, pues no existe la solución perfecta a los problemas, así que tiene que evaluar muy bien los pros y los contras de cada opción.

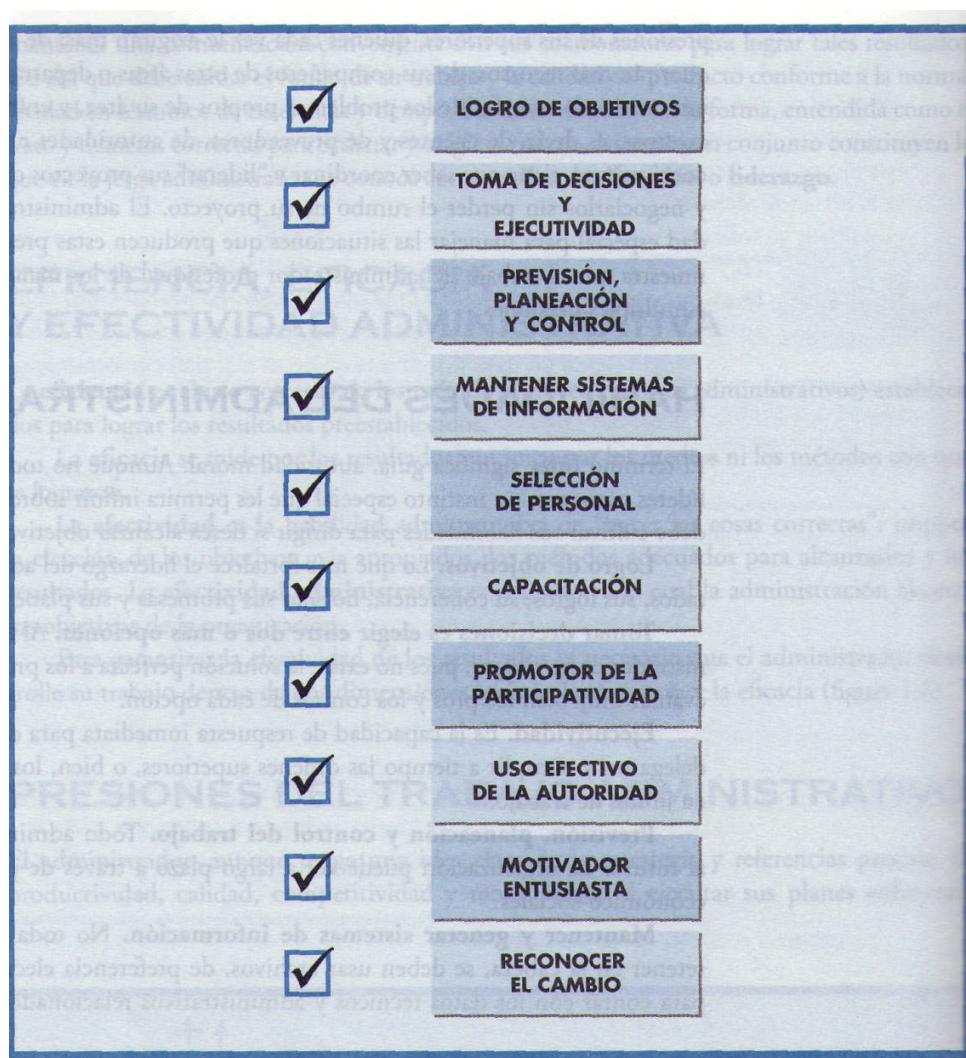
**Ejecutividad.** Es la capacidad de respuesta inmediata para desahogar las tareas que se delegaron y cumplir a tiempo las órdenes superiores, o bien, los compromisos adquiridos en juntas de trabajo.

**Previsión, planeación y control del trabajo.** Todo administrador debe anticiparse al futuro. La organización puede ver a largo plazo a través de proyecciones y tendencias económico-sociales.

**Mantener y generar sistemas de información.** No toda la información se puede retener en la cabeza, se deben usar archivos, de preferencia electrónicos y sistematizados, para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones.



**FIGURA 1.7** Presiones sobre el administrador.

**FIGURA 1.8** Habilidades del administrador.

rastreabilidad es un principio de **administración de la calidad**, esto quiere decir que, gracias a un sistema de información, cuando hay un problema se puede conocer la causa por los rastros que quedan en el sistema.

**Selección de personal.** El administrador debe seleccionar personal, es decir, elegir a persona adecuada para el puesto adecuado, y debe ser un creador de equipos de trabajo.

**Capacitación.** Es la actualización permanente. El administrador continuamente capacita a personas en las empresas, por lo que debe desarrollar esta importante habilidad.

**Promotor de la participación.** Lograr que los colaboradores participen y encauzar participación a la solución de problemas es uno de los más grandes desafíos que enfrenta s administrador.

**Uso efectivo de la autoridad.** El administrador debe ser firme en sus decisiones cuando la situación lo amerite; sin embargo, la firmeza debe ejercerse excepcionalmente. La

## ASOCIACIONES PROFESIONALES

mejor autoridad es la que no se siente. El exceso puede conducir al autoritarismo. Más que jefes, lo que las organizaciones necesitan son líderes y facilitadores de procesos.

**Motivador entusiasta.** El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener en sus colaboradores un ánimo positivo en lugar de sembrar pesimismo en ellos.

**Reconocer el cambio.** El administrador debe estar capacitado para administrar cambios profundos de pensamiento por la renovación continua de tecnologías y estrategias. Heráclito de Éfeso dijo: "Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas nuevas siempre están fluyendo." Tanto el administrador como las empresas que no se renuevan son como el agua estancada que apesta y luego se pudre. Al estancarse en vez de renovarse, las empresas pierden competitividad.

Todas las habilidades antes listadas se pueden desarrollar con los diferentes métodos administrativos que se estudian en este curso, los cuales por un lado son escuelas, y por otro, herramientas o formas de resolver problemas.

## LEGISLACIÓN NORMATIVA Y REGULATORIA DE LAS PROFESIONES EN MÉXICO CÉDULA PROFESIONAL

La Ley General de Profesiones es el marco normativo que establece los requisitos, procedimientos y trámites de las diferentes profesiones en México. Esta ley es aplicada por la Dirección General de Profesiones, que depende de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual expide la cédula profesional a las personas que terminaron sus estudios de licenciatura y en una institución pública o privada reconocida por la SEP. Fue en los años sesenta cuando se reconoció la carrera en dicha ley.

El **Consejo Nacional de Certificaciones Laborales** (Conacer) es el organismo privado encargado de generar normas (competencias laborales) para las diferentes habilidades que debe poseer y demostrar una persona para ser acreedora a la certificación correspondiente. Los licenciados en administración al egresar tienen que certificarse para poder trabajar en algunos ramos y empresas que lo exigen. El Colegio de Licenciados en Administración es un organismo certificador (OC).

## ASOCIACIONES PROFESIONALES

Las **asociaciones profesionales** son los gremios de profesionistas con nivel universitario o tecnológico que agrupa a los egresados titulados para defender y difundir los beneficios y las actividades propias de la carrera ante la comunidad. Estos organismos tienen personalidad jurídica, así como objetivos y funciones plasmados en sus estatutos conforme a la ley.

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración (Conla), es la asociación profesional del gremio. En cada entidad federativa y en las principales ciudades existen colegios locales confederados con el Conla. Su objetivo es asociar a los profesionales en administración para defender sus intereses y emitir opiniones con carácter consultivo y propositivo

respecto a proyectos de ley elaborados por el Ejecutivo Federal y por el Congreso de la Unión, así como para difundir y promover la actualización de conocimientos, impulsar el trabajo académico del gremio y, en las especialidades laborales de los miembros, fomentar el prestigio profesional del área y regular la actuación profesional mediante criterios éticos. (Se recomienda a los estudiantes leer los documentos y estatutos que emite el Conla.)

**La Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración** (Somla) es un órgano dependiente del Conla, con finalidad política y social, y ofrece a sus miembros, entre otras cosas, bolsa de trabajo, cursos y publicaciones para actualizarse.

**El Instituto Nacional de la Administración Pública** (INAP) es un organismo público dedicado a la investigación, difusión y capacitación en temas de administración pública. En él pueden participar todos los profesionistas relacionados con la actividad gubernamental, federal y estatal.

## ÉTICA PROFESIONAL

La ética es aplicable a todos los actos del individuo, incluso los que efectúa en el desarrollo de su profesión.

La ética tiene por objeto el examen y la explicación de las acciones humanas desde un punto de vista moral, de acuerdo con los criterios y valoraciones que cada sociedad les asigna. Por tanto, determina lo que está bien o mal.

La especialidad del trabajo humano moderno plantea problemas de ética profesional que no tienen marcos de referencia morales; un ejemplo es la medicina, en donde el tema de los trasplantes de órganos propició grandes debates entre los médicos, quienes tuvieron que justificarlos con reglamentos en códigos especiales de ética de su profesión.

El administrador, igual que otros profesionistas, enfrenta constantemente problemas éticos en razón de que algunas decisiones necesarias tienen restricciones tanto legales como éticas; también, en muchos casos, no tiene marcos de referencia externos objetivos en los que pueda apoyar su criterio de acción y, en consecuencia, tendrá que resolverlos de acuerdo con su conciencia. 'V 'B..M . El administrador a menudo puede encontrarse con que el éxito de una meta depende de alguna decisión compleja con implicaciones éticas y morales; por eso es importante que conozca y adquiera el Código de Ética del Licenciado en Administración desde el inicio de sus estudios.

### CÓDIGO DE ÉTICA

Véase página 40.



## CÓDIGO DE ÉTICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

El código de ética del licenciado en administración es el documento que señala específicamente las valoraciones de la conducta profesional correcta e incorrecta.

A continuación se describen en forma general los apañados más sobresalientes del Código.

### **I. De su ejercicio profesional como servidor público**

El licenciado en administración tendrá siempre en mente que los intereses de la sociedad a la cual sirve están por encima de cualquier interés particular, y, por consiguiente, no actuará en perjuicio de aquélla.

Siempre dará a la administración de los recursos públicos una orientación de servicio a la comunidad, recordando que del adecuado manejo de éstos depende el bienestar social.

Usará las técnicas más adecuadas que le recomienda su profesión con el fin de obtener el mayor provecho de los recursos humanos, materiales y financieros que la sociedad a la cual sirve le haya encomendado coordinar o administrar.

Buscará incrementar el beneficio social reduciendo su costo hasta donde sus conocimientos le permitan y nunca tomará una decisión que perjudique a la comunidad en aras de obtener un beneficio personal.

Hará el mejor uso racional de los recursos renovables y no renovables tomando en cuenta la sociedad a la que sirve y previendo el bienestar social de ésta.

### **II. De su ejercicio profesional en el sector privado**

El licenciado en administración antepondrá los intereses de la empresa a sus intereses particulares siempre y cuando aquéllos no vayan en contra de los propios de la comunidad a la cual debe servir.

Ocupará aquellos puestos para los cuales posea la preparación adecuada y procurará que los resultados de su eficaz administración se traduzcan en beneficio al organismo en el que presta sus servicios, y que dicho beneficio repercuta en la sociedad en la que vive.

Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución, a menos que ésta o las leyes respectivas le permitan divulgarlos.

No se prestará a arreglos o componendas mediante los cuales la institución perjudique a las clases desprotegidas para obtener una ventaja económica o de mercado.

Se opondrá las políticas o acciones de la institución que perjudiquen a la comunidad, ya sea contaminando el medio ambiente, agotando irracionalmente los recursos no renovables, no renovando los que deban renovarse o no retribuyendo a la fuerza de trabajo lo que en justicia y legalmente le corresponde.

Denunciará ante las autoridades competentes los malos manejos que perjudiquen gravemente a la empresa o al país, aun a costa de perder el empleo, pero poniendo muy en alto la integridad profesional.

### **III. De su ejercicio como profesional independiente**

Podrá consultar o cambiar impresiones con otros colegas en cuestiones de criterio o de doctrina, sin identificar a las personas o negocios de que

se trate, y podrá recomendar la implantación de métodos, procedimientos o sistemas establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate. Sólo se podrá hacer cargo de un asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará claramente a sus contratantes los alcances o limitaciones de su trabajo.

Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional, la satisfacción de los intereses de la sociedad a la cual sirve. Actuará en todo tiempo con la máxima imparcialidad de criterio. No deberá solicitar comisiones o cualquier otra remuneración de compañías, fabricantes o distribuidores de equipos, máquinas, formas, sistemas, agencias de publicidad o de empleos, o en general de cualquier otra empresa de la que pudiera generarse algún ingreso como resultado de su recomendación.

Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

**IV. De su ejercicio profesional en la docencia**

El licenciado en administración tratará de infundir en sus educandos los valores éticos que recomienda este código para lograr su mejor comprensión y disposición a cumplirlos.

Pondrá su mayor esfuerzo en preparar al futuro colega profesional lo mejor posible para contar cada día con mejores profesionales en administración.

Propugnará por que sus conocimientos profesionales sean puestos al servicio del país, e infundirá a sus educandos un espíritu revertible de éstos a la sociedad en general.

**V. De su ejercicio en la investigación**

El licenciado en administración dedicado a la investigación comprenderá la importancia que tiene la investigación científica en el desarrollo de nuestro país.

Comprenderá la importancia de la investigación interdisciplinaria que permita entender mejor los problemas actuales así como facilitar la aplicación del conocimiento a la resolución de los mismos.

**VI. De las relaciones entre profesionales**

El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros colegas sin obtener su consentimiento por escrito.

En los casos en que utilice la información, el material técnico o procedimientos de otros colegas que se hayan hecho públicos tendrá la obligación de darle el crédito a la fuente de información.

Si cuenta con pruebas concluyentes, tendrá la obligación de informar por escrito al Colegio de Licenciados en Administración de la entidad a que corresponda de cualquier desviación a lo establecido por este Código de Ética cometida por otro colega.

#### VII. De las sanciones

En el caso de la Ciudad de México, será la Comisión de Honor y Justicia del Conla quien estudiará las infracciones de este ordenamiento, y después de oír a la parte afectada aplicará al socio infractor, de acuerdo con la gravedad del caso, cualesquiera de las sanciones siguientes:

- a) Amonestación por escrito
- b) Suspensión temporal
- c) Expulsión definitiva

En el interior de la República serán los Colegios afiliados al Conla, de acuerdo con sus propios estatutos, quienes aplicarán las sanciones.

Fuente: *Código de ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración*, McGraw-Hill, México, 1995.

## RESUMEN

En esta unidad se ha estudiado:

Administración es el acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos. La palabra **administración** proviene del latín *administrare* (de *ad*, hacia, a, orientado, dirigido, acción, y *ministrare*, servir, cuidar). Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

Se analizó el término **administrador**, que es sinónimo de director, gerente y gobernante.

Variables que debe atender la dirección de las organizaciones sociales contemporáneas:

- **Variables internas:** productividad y motivación, eficiencia y eficacia de los procesos productivos.
- **Variables externas:** economía, finanzas, así como el mercado, la política y la competitividad que se requiere para tener acceso a los mercados internacionales.

Las habilidades que deben poseer los administradores profesionales son:

- Capacidad para el manejo y la dirección global de las empresas, así como para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos altamente eficientes, y para planificar, organizar

y controlar los procesos productivos que permitan optimizar sus recursos económicos, materiales y humanos.

- Capacidad para dirigir las áreas o funciones principales en que se divide el trabajo en las grandes empresas.
- Habilidad para aplicar el proceso administrativo en cualquier tipo de organización y área de trabajo, generar sistemas de información básicos con indicadores de desempeño acordes al tamaño y los recursos de la empresa y al nivel de competitividad en el que operan, así como establecer mecanismos de control.

Relación de la administración con la ciencia:

O "Actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos que, para sus fines, se consideran idénticos."

Se estudió la relación de la administración con el método científico, cuyas etapas son observación, hipótesis, experimentación y comprobación.

Se analizaron los **principios científicos** (leyes, esto es, **verdades fundamentadas** que explican el efecto causado por la relación entre dos o más conjuntos de variables) y los **principios administrativos**, que aunque no son leyes como en las ciencias exactas, sí son universales, es decir, son útiles en cualquier parte del mundo donde exista una organización social o una empresa.

El administrador profesional requiere desarrollar habilidades técnicas (aplicación práctica de la ciencia) para realizar, entre otras cosas, operaciones, planes, estrategias, formas de organización, formas de integración del personal a la organización y controles para evaluar el desempeño.

La **técnica administrativa**, si bien permite que la fuerza de trabajo de una organización se uniforme para aprovechar mejor los recursos, también puede convertir al elemento humano en una máquina de trabajo.

Además de estar capacitado para utilizar **técnicas generales y universales**, el administrador profesional debe tener **creatividad** para adaptar el conocimiento técnico aprendido durante su formación a situaciones concretas muy diversas, ya que ninguna organización social productiva es igual a otra; por lo tanto, cada empresa debe desarrollar su propia estrategia.

El administrador debe tener una **visión del** negocio-empresa-organismo social-etc.; esto es, un **proyecto**, de tal manera que, a pesar de los límites que puedan imponerle los recursos, el tiempo y las personas, se eleve sobre sí mismo para producir y motivar a sus colaboradores hacia el logro de la misión. Para lograrlo el administrador profesional deberá desarrollar su intuición y auxiliarse de la ciencia, la técnica y el arte para su ejercicio profesional.

Se estudió el término teoría: "Síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresada en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina". En este punto también se dijo que "no hay teoría definitiva". La solución de un problema genera otro. Siempre habrá nuevas circunstancias, pero si la sociedad y el ser humano no aprenden de la historia, están destinados a cometer los mismos errores.

Se estudió la relación de la administración con otras disciplinas o ramas del conocimiento, como son la psicología y la sociología (básicamente en el área industrial y organizacional), la contaduría, la informática, la economía y el derecho, las matemáticas y la estadística.

Se estudiaron las diferentes acepciones del término **organización**:

O Como **orden** es arreglo de algo, forma y disposición de las cosas para trabajar. Ejemplo: Cuando le decimos a alguien ¡organízate!

O Como **ente social**. Entidad o colectividad humana de producción con nombre y personalidad jurídica. Ejemplo: Trabajo en la organización XX, S. A.

O Como **estructura** es la composición de una unidad biológica, social o mineral. Ejemplo: El reino animal está organizado...

O Como **administración: fase del proceso administrativo**; jerarquía y distribución de funciones en áreas de trabajo y puestos. Ejemplo: El organigrama de la empresa es...

**Organizaciones sociales (OS)**. Según Richard Hall: "Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación; estas colectividades existen sobre una base relativamente continua en un ambiente... Se relacionan con una meta o conjunto de fines."

El administrador debe conocer muy bien el tipo de organización que administra, por lo que es conveniente que se familiarice con las definiciones de **institución** como organismo público, **empresa y negocio**.

**Institución**: "Cada una de las organizaciones públicas fundamentales de un país."

**Negocio**: Entidad (OS) establecida para vender o prestar servicios a la comunidad. También es un convenio duradero de prestación de servicios mutuos o de múltiples beneficios para quienes los establecen.

**Empresa**: Según Isaac Guzmán Valdivia: "Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común." r  
o

Los elementos básicos de la empresa son:

O **Unidad económico-social** integrada por **capital, trabajo y dirección**.

O Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

O Genera **confianza y credibilidad** gracias al "capital social" y a la credulidad entre las partes involucradas. O Administrada de manera **congruente** por la dirección.

Los criterios de **clasificación de las empresas** varían por los diversos organismos que los establecen. Una de las clasificaciones de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es:

O Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.

O Por su giro.

O Por el origen de su capital o recursos.

O Por sectores económicos.

El éxito de las empresas se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de sus **recursos**, conocidos también como **insumos**:

O Materiales

O Humanos

O Financieros

O Técnicos

Estructura administrativa: "División del trabajo por áreas funcionales de la organización y los departamentos que cada una de ellas requiere."

La mayoría de las empresas grandes o medianas tienen, además de la dirección general, cuatro áreas de trabajo clave: 1) producción-operaciones, 2) finanzas-contraloría, 3) mercadotecnia-ventas, 4) personal-recursos humanos. Las más grandes pueden tener, además, una de informática.

Se estudiaron algunas causas del fracaso de las empresas; se hizo énfasis en la **insolvencia** (falta de capacidad para pagar deudas y obligaciones) y en la **falta de administración**.

Se estableció la diferencia entre:

**Administrador profesional.** Aquel que se entrega en cuerpo y alma, *motu proprio*, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja, cuente o no con un título universitario; y

**Profesionista.** Quien posee un título universitario.

Se revisó brevemente la historia de la carrera en administración en México.

Se reconoció la **universalidad de la teoría administrativa**, lo que quiere decir que sus principios tienen aplicación en cualquier organismo social, siempre y cuando antes de aplicarlos se realicen las adaptaciones necesarias de acuerdo con la realidad, diferencias culturales, idiosincrasia y legislación nacional o local en donde se apliquen.

**Campos de trabajo** en los que se desenvuelve el licenciado en administración:

**O Sector público y privado** (en las diferentes áreas funcionales): **producción, finanzas, recursos humanos o personal, comercialización, informática;** en algunas empresas pueden desempeñar la función de **compras o logística.**

- Ejercicio independiente: consultoría y asesoría.
- Docencia, investigación.
- Capacitación.

**O Como emprendedor-empresario**, ya que no sólo deben auxiliar a las empresas ya existentes, sino también promover la creación de otras.

El administrador desempeña **funciones** específicas sociales, de las cuales las más significativas son: experto en productividad y calidad, experto-ejecutivo y equilibrador de la fuerzas sociales.

Se estudiaron los términos:

**Calidad.** "Hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica.

También se estudiaron las definiciones de Juran y Deming, y sus principios. **Clientes y usuarios internos:** Personas y procesos que pertenecen a la propia empresa. **Clientes y usuarios externos:** Organismos o personas a las que sirve la empresa (a las que

presta un servicio o vende un producto), o entidades públicas que utilizan los resultados de nuestro trabajo.

**Productividad:** "Relación entre lo producido y lo consumido." **Rentabilidad:** Utilidad o beneficio que rinde un capital invertido en una empresa ya sea pública o privada. **Competitividad:** Capacidad de la empresa para hacer que los consumidores la elijan entre las

de escoger otras empresas similares (competidores). **Eficiencia:** Uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados preestablecidos.

**Eficacia:** Se mide a través de los resultados, sin importar los medios y los métodos que se hayan utilizado para lograrlo. **Efectividad:** Habilidad administrativa para "hacer las cosas correctas"; incluye la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y los resultados. **Efectividad administrativa:** Grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización.

Las presiones sobre el administrador son, entre otras:

**Externas:** Familia, religión o ideología, amistades y relaciones sociales y posición económica.

**Internas:** Mando superior, sindicato, contrato colectivo, ley laboral, subordinados y grupos informales.

El administrador debe cultivar habilidades para dirigir si desea alcanzar objetivos.

Se señaló la existencia de una legislación normativa y regulatoria de las profesiones en México y su impacto en el ejercicio de la profesión de licenciado en administración. Se vieron también las principales asociaciones profesionales de licenciados en administración: **Conla:** Colegio Nacional de Licenciados en Administración; **Somla:** Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración; INAP: Instituto Nacional de la Administración Pública. Se revisaron los conceptos básicos de la **ética**, que tiene por objeto el examen y la explicación de las acciones humanas desde un punto de vista moral, de acuerdo a los criterios y valoraciones que cada sociedad les asigna a ellas. Por lo tanto, determina lo que está bien o mal. También se advirtió la necesidad de contar con principios éticos regulativos del ejercicio profesional, específicamente para el licenciado en administración. Finalmente, se revisó el Código de ética del licenciado en administración expedido por el Conla.

## **AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE**

1. Define la administración.
2. Define el concepto de organismo social.
3. Compara y contrasta la teoría administrativa y la administración empírica.
4. Explica la relación de la administración con las ciencias del comportamiento.
5. Describe la relación entre la administración y la contaduría, el derecho y la informática, y explica por qué le son útiles al administrador.
6. Explica el papel de las matemáticas en el trabajo del administrador.
7. Define qué es la ciencia.
8. Menciona y explica los pasos del método científico.
9. Define el concepto de hipótesis.
10. Define arte y técnica.
11. ¿Cómo pueden el estudio de las organizaciones y la administración alcanzar la categoría de actividad científica?
12. **Explica qué** significa profesionista y qué profesional.
13. Indica en qué institución y en qué año se inició la impartición de carreras administrativas.

**40****UNIDAD 1****ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL**

14. Menciona datos relativos a la aparición de la carrera en administración en nuestro país.
15. Señala los antecedentes históricos de la enseñanza de la administración en México.
16. Menciona las principales diferencias entre los estilos de dirección japonés, estadounidense y mexicano.
17. Menciona los requisitos que se deben cumplir para ejercer la profesión de licenciado en administración, según la ley reglamentaria.
18. Menciona las principales asociaciones profesionales mexicanas de administradores.
19. Define qué es la ética.
20. Menciona los apartados del Código de ética del licenciado en administración.
21. Efectúa un breve resumen de los principios éticos que describe el Código de ética del licenciado en administración.

**CASO CÓDIGO DE ÉTICA 1.1**

Lee detenidamente el caso práctico que se presenta a continuación y contesta las preguntas correspondientes. Basa tus respuestas en las declaraciones del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, el cual se incluye como lectura complementaria.

Considera que el licenciado González, gerente general de Industrias Cerámicas de Toluca, S.A., se encuentra ante la siguiente disyuntiva financiera: liquidar a 25 por ciento de los trabajadores con sólo 50 por ciento de la cantidad que les corresponde según la ley o hacerlo legalmente cerrando las puertas de la empresa a todos los trabajadores y acabar con esta fuente de empleo, lo que para él representará un fracaso.

Puntos por resolver:

1. ¿Es ética la propuesta de liquidar a los trabajadores con menos de lo que fija la ley?
2. ¿Es ético "arreglarse" con el sindicato para que se resuelva el problema?
3. ¿Es ético que ellos acepten y firmen con la "aprobación" del sindicato?
4. ¿Es ético que el licenciado González renuncie para que otra persona resuelva el caso?
5. ¿Es ético que la empresa proreja al 75 por ciento de los trabajadores restantes?
6. ¿Se deben buscar más opciones, como reducir jornadas y salarios?
7. ¿El gobierno debe intervenir económicamente para salvar a la empresa?

Se recomienda discutir ese caso en grupos de seis personas.

**BIBLIOGRAFÍA**

Brugger, Walter, *Diccionario de filosofía*, Herder, España, 1975.

Conla, *Código de Ética del Licenciado en Administración*, ECASA, México, 1989.

*Diccionario de la lengua española*; Espasa Calpe, 19a. ed., España, 1970.

Drucker, Peter E, "Managing me Information Explosion", *The Wall Street Journal*, 10 de abril de 1980, p. 24. *Enciclopedia Espasa-Calpe*, Espasa Calpe, España, 1970.

## BIBLIOGRAFÍA

**41**

- Esponda, Alfredo, (coord.); Palavichini; Jaime; Cuentas, Rocío; Navarrete, Guillermo; Castellanos, Gerardo; Esparza, Marco Antonio; Peñalva, Gerardo; *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*, Panorama Editorial, México. 1995. Éxodo: 18:13-26. (s. f., s. ed.)
- Fukuyama, Francis, *La gran ruptura*, Atlántida, España, 1999. Hall, Richard H., *Organizaciones. Estructura y proceso*, Prentice-Hall, México, 1989. Hernández y Rodríguez, Sergio y Várela, Juárez Ricardo A., *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*, Trillas, México, 2a. reimp. de la 2a. ed., 1990 (caso práctico). Jiménez, Castro Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1980. Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, McGraw-Hill, México, 1980. *La contaduría pública. Génesis e historia de su evolución hasta nuestros días*, Universidad Nacional Autónoma de México y Colegio de Contadores Públicos de México, A.C., 1983. Laris, Casillas Francisco Javier, *Administración integral*, Oasis, México, 1975. Ley general de profesiones, Porrúa, s. 1., 1992. Ouchi, William, *Teoría z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Serie Empresas y Empresarios, Fondo Educativo Interamericano, México, 1982. Peters, Tom, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Alfred A. Knoff, Nueva York, 1988.
- Pratt, Henry, *Diccionario de sociología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963. Reyes, Ponce Agustín, *Administración de empresas*, Limusa, México, 1976. Ríos, Szalay A. y Paniagua, Aduna A. *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas, México, 1979. Ríos, Szalay Jorge, *Investigación sobre necesidades de conocimiento del licenciado en administración*, FCA, UNAM, 1974. Rivera, Eric, "Historia de la profesión en México", *Revista de la Facultad de Contaduría y Administración*, Fondo Editorial de la FCA, UNAM, 1986. Russell, Bertrand, *La perspectiva científica*, Ariel, Barcelona, 1975. \_\_\_\_\_, *Historia de la filosofía occidental*, Espasa Calpe Argentina, Buenos Aires, 1947.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Internacional, España, 3a. impresión de la ed. en español, 1975.

# UN 2

## SUMARIO

Antecedentes históricos de la administración o La Iglesia Católica y la administración o Influencia de la organización militar en la administración o Nacimiento de la ética capitalista y la Revolución Industrial o Adam Smith y el *laissez faire* o *Laissez (aire, laissez posseí* o Robinson Crusoe y el espíritu emprendedor o Jonathan Swift o Nicolás Maquiavelo y la organización militar O Roberto Owen y el pensamiento socialista o Resumen • Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía

# ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

## OBJETIVOS



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

- Anotar los orígenes de la administración para comprender su evolución y así entender las teorías administrativas modernas.
  - Conocer los primeros antecedentes del comercio y la empresa.
  - Describir los factores que ocasionaron cambios en los modos de producción.
- Describir y analizar los factores que ocasionaron la revolución industrial e hicieron necesario el desarrollo de la administración.
- Describir las diferentes reacciones sociales técnico-científicas y como profesión ante el modernismo industrial.
  - Describir el papel de la ética religiosa en relación al desarrollo industrial.
- 9 Reconocer la influencia y aportaciones, tanto de diferentes culturas como de momentos históricos en la administración de instituciones, estados, imperios, empresas.
  - Describir las aportaciones de Roberto Owen en el pensamiento laboral social.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más evolucionados.

En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

## PRIMERAS CIVILIZACIONES

### Asia Menor y los Judíos

Los judíos y los fenicios (libaneses) practicaron formas de comercio y empresas desde el año 1000 a.C., e influyeron en Europa a través de constantes migraciones y actividad comercial. Las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la Biblia hay diversos pasajes que, hoy día, son citados por los tratadistas administrativos modernos. Por ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: "El que a dos amos sirve, con alguno queda mal."

En el libro del Éxodo, Jehtro, suegro de Moisés, iluminado por Dios en un sueño, le dice: "Enseña a las personas las ordenanzas y las leyes... selecciona a los mejores... y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuenta, y guías de decenas, y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes de los miles." Los egipcios representaron sus ideas con jeroglíficos (ideogramas), y al escupirlos en piedra transmitían ideas complejas de su historia, sus creencias religiosas y recomendaciones a la posteridad. Los fenicios asignaron sonidos a los elementos de un ideograma, y así crearon el alfabeto; además, refinaron el sistema numérico y mediante la astronomía avanzaron en la agricultura al pronosticar lluvias, sequías, etc.; asimismo, el conocimiento de las estrellas les permitió transportarse en el mar y el desierto para comerciar.

### Influencia de los filósofos griegos

Los griegos le dieron vocales al sistema de letras fenicio para mejorar el alfabeto. Su mitología (explicación del mundo a través de cuentos y mitos sobre los dioses) permitió trasmitir

MAYÉUTICA:  
En la filosofía  
socrática, método  
de inducción  
mediante  
interrogatorio  
interlocutor.

SOFISTAS: Filósofos  
o retóricos de la  
antigüedad.

RETÓRICA: El lado  
positivo: arte de  
hablar bien.  
Peyorativamente:  
cuando se abusa  
de ella significa  
sofistería  
(charlatanería).

al pueblo conocimientos, ética y religión; posteriormente, Esparta se distinguió como civilización griega por el desarrollo de su disciplina, su arte militar y sus estrategas.

Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron y dividieron el pensamiento en *a) presocrático* y *b) socrático*. Estaba basado en un método ordenado para profundizar en una idea central, la MAYÉUTICA socrática, que consiste en enseñar formulando preguntas a quien se le transmite un conocimiento, y sobre las respuestas del aprendiz se plantean otras preguntas sobre lo que contestó, para obligarlo a profundizar y descubrir por sí mismo la verdad. Antes de Sócrates existían personas que difundían ideas sin método. Se les llamaba SOFISTAS, individuos que abusaban de la palabra y la RETÓRICA.

## Los Romanos

Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos y regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de "ser humano" y "persona" al definir los derechos de las personas físicas, y crearon la **persona moral**, es decir, las instituciones, sean públicas, religiosas, empresariales, etc., y con ello establecieron la propiedad privada, tanto de las personas físicas como de las morales.

## LA IGLESIA CATÓLICA Y LA ADMINISTRACIÓN

La Iglesia católica, si bien se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc. Ha tenido una influencia central en la forma en que se estructuran las instituciones y organizaciones sociales, incluso las empresas.

## INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR EN LA ADMINISTRACIÓN

Las más importantes influencias de orden militar sobre la teoría administrativa son tres:

- O La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando.
- O La autoridad lineal.
- O La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Los términos administrativos siguientes son de origen militar: estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística.

## NACIMIENTO DE LA ÉTICA CAPITALISTA Y LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Vamos a estudiar cinco puntos, a fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:

*v/-*

- O La concepción judaica, como antecedente.
- O La ética protestante.
- O La tecnología y su influencia en la Revolución Industrial.
- O Las doctrinas económicas clásicas, con nuevas ideas:
  - o) Mercantilismo
  - b) Adam Smith y el liberalismo económico O El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior.

## Concepción judaica de la riqueza

Es determinante la influencia del judaísmo sobre el cristianismo; sin embargo, según Sombart:



Mientras que, en sus primeras épocas, el cristianismo sostenía ideales de pobreza y humildad, el judaísmo los rechazaba; en tanto el cristianismo estaba invadido por el espíritu de humildad, el judaísmo practicaba un nacionalismo extremista... Se ha llamado a los judíos padres del libre intercambio, y, por tanto, del capitalismo.

No se puede omitir la consideración del enfoque judío que constituye la base y antecedente más remoto que tiene el capitalismo. Añade Sombart:



La religión judía no impuso restricciones a la actividad comercial ni a la acumulación de la riqueza, como sucedió con el cristianismo.

En Europa se marginó a los judíos de la propiedad de la tierra y se restringió su participación en muchas actividades. Por tanto, vieron en el comercio una alternativa. Los valores judíos sobre el trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa los condujeron al desarrollo económico de su GHETTO.

**GHEITO:**  
Concentración ;e  
personas iguales  
o raza, religión,  
etc., en una  
sociedad diferente.

Otro aspecto que permitió y fomentó la acumulación de la riqueza entre los judíos fue la *institución de la dote*.

## La ética protestante

Con los cambios surgidos de la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los antiguos valores referentes al comercio se fueron perdiendo. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, proviene de las ideas del protestantismo.

Max Weber señala que el cambio de la ética religiosa en el movimiento protestante crea un clima económico y ético favorable para el desarrollo del capitalismo en la Europa sajona y luterana, y más tarde, en Nueva Inglaterra (Estados Unidos).

Max Weber dice que el espíritu ético del capitalismo está expresado por el formador de la visión de los estadounidenses, su significado y trascendencia en cuanto a las creencias,

2.1 En palabras de...  
BENJAMÍN  
FRANKLIN

Piensa que el tiempo es dinero.

Piensa que el crédito es dinero.

Piensa que el dinero es fértil y reproductivo.

Piensa que, según el refrán, un buen pagador es dueño de la bolsa de cualquiera.

A veces, esto es de gran utilidad. Aparte de la diligencia y la moderación, nada contribuye tanto al progreso en la vida de un joven como la puntualidad y la justicia en todos sus negocios.

Las más insignificantes acciones que pueden influir sobre el crédito de un hombre deben ser tenidas en cuenta por él.

Guárdate de considerar como tuyo cuanto posees y de vivir de acuerdo con esa idea.

y valores existenciales. Benjamín Franklin fue el personaje histórico-filosófico más influyente en la mentalidad económico-social de Estados Unidos. En varios documentos difundió diversos axiomas que actúan éticamente (conducta ideal) en el estadounidense promedio y que, según Weber, fueron los impulsores del bienestar social y económico de ese país.

## La tecnología y la Revolución Industrial

Se conoce como Revolución Industrial (RI) al fenómeno económico de producción masiva gracias a la invención de las máquinas impulsadas por vapor de agua o energía hidráulica. No hay una fecha exacta, como en el caso de las revoluciones sociales. Se ha dicho que la administración nace como ciencia a consecuencia de ese tipo de producción, que requería grandes cantidades de personal, además de nuevos sistemas de comercialización y capitalización. Inglaterra es el país al que más se le ha asociado con la RI, junto con Alemania, Suiza, Holanda y Nueva Inglaterra (Estados Unidos) (véase cuadro 2.1).

La RI llega tardíamente a América. En el caso mexicano, junto con el ferrocarril financiado por Estados Unidos para buscar mercados y abastecerse de materia prima, la época de mayor impulso comenzó en 1880, interrumpiéndose en 1910 por la Revolución Mexicana.

## Doctrinas económicas clásicas: el mercantilismo y el liberalismo

El **mercantilismo** consistió en la traslación de la ética capitalista (visión económico moral) a la política: "El Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público."

Para el mercantilismo es fundamental la riqueza, que consiste en la acumulación de oro y plata —hoy divisas—, y sostiene que, en consecuencia, el país más rico es aquel que dispone de la mayor cantidad. Considera básico que el desarrollo económico de un país está directamente relacionado con el progreso industrial. Asimismo, impulsa la idea de que los países deberían comprar poco y vender mucho, con una balanza comercial favorable.

2.1

ADAM SMITH  
(1723-1790)

economista escocés, padre del liberalismo económico.  
En 1776 publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.

### ADAM SMITH Y EL LAISSEZ FAIRE

2.1

Con las teorías de este autor se consolidó la visión económico-social del capitalismo. Adam Smith fue precursor de los procesos de producción en

### CUADRO 2.1 Tecnología y Revolución Industrial

<b>Richard Arkwright</b> (1732-1792)	Desarrolló la primera hiladora mecánica, que posteriormente empleó energía hidráulica, con una velocidad 200 veces mayor que la del proceso artesanal.
<b>James Watt</b> (1736-1819)	Perfeccionó la máquina de vapor en varias etapas. En 1769 obtuvo la primera patente de su máquina. Watt hizo posible la aplicación de la máquina de vapor a la industria, con lo que prestó un servicio de primera importancia al progreso económico.
<b>Henry Cort</b> (1740-1800)	Aplicaciones técnicas como las de Henry Cort en la industria del hierro forjado facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción.
<b>Robert Fulton</b>	Experimentó con éxito el barco de vapor.

El capitalismo irrumpió durante la Revolución Industrial y provocó una explotación masiva por parte de los industriales, quienes exigían jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, seis días por semana. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado.

Hay reacciones de pensadores y movimientos sociales, como la Revolución Francesa, la Independencia de Estados Unidos, el ludismo y los sabotajes (acciones emprendidas por los trabajadores en protesta por las condiciones de trabajo).

Los papas León XII y León XIII emitieron encíclicas cominando a los patronos a dar un mejor trato a los trabajadores y moderar el abuso.

FISIOCRACIA:  
Doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, por tanto, el predominio de la agricultura sobre la industria.

Línea. En su libro puso el ejemplo de la fabricación de alfileres para demostrar que es más económico dividir el trabajo de los obreros y generar "especialistas" en las diferentes fases de la manufactura; por ejemplo, una persona funde el metal y hace alambre; otro lo corta; otro hace las cabezas y, finalmente, otro u otros lo ensamblan; esta idea se contrapuso a la forma anterior artesanal en donde un obrero hacía todo.

## LAISSEZFAIRE, LAISSEZPASSE

En palabras de ...  
ADAM SMITH

*Laissez faire, laissez passer.*  
(Dejar hacer, dejar pasar)

Frase que sirvió de lema a los fisiócratas (Quasneney, Gournay) que preconizaban la libertad de comercio.

Frase que sirvió de lema a los FISIÓCRATAS, doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, por tanto, el predominio de la agricultura sobre la industria. En español literalmente significa: "dejar hacer, dejar pasar", y, figurativamente, la no intervención del Estado o la mínima posible en materia de la actividad empresarial para desarrollar el espíritu emprendedor de un pueblo.

Según esta doctrina, el gobierno debe dar todas las facilidades para la creación de una empresa y su desarrollo, sin exceso de inspectores, trámites, incluso, facilidades fiscales.

**2.1 SMITH FUNDAMENTÓ LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVOS:**

Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.

La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales propios, asegurando así la maximización del interés social.

El trabajo es el generador de la riqueza.

La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.

Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith ponderó el concepto de libre empresa; esta tendencia basada en el principio liberal de "dejar hacer" encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

## ROBINSON CRUSOE Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

**DANIEL DEFOE**  
(1660-1731)



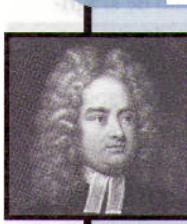
Escritor inglés autor de las novelas *Robinson Crusoe* y *Molí Flanders*, así como del reportaje histórico *El año de tapeste*, que relata la epidemia de peste ocurrida en Londres.

*Robinson Crusoe* es una novela sobre el espíritu emprendedor creada por el escritor inglés Daniel Defoe, en la que se fundamenta la visión ética y de moral cristiana del hombre de empresa, que permitió y generó la emigración masiva de jóvenes europeos a América con deseos de crear fortuna en el Nuevo Mundo, pese a todos los riesgos y la odisea que ello implicaba. Sus ideas rompen con la estructura medieval que destinaba al ser humano a no salir de su comunidad y de la mediocridad que ello genera.

### 2.1 ROBINSON CRUSOE

Novela relacionada con las odiseas de un joven que se lanza a conquistar el mundo. Sin hacer caso de las recomendaciones de su padre y las normas de su época, naufraga y queda atrapado en una isla del Mar Caribe. Esto lo obliga a desarrollar una serie de mecanismos para sobrevivir y dominar las condiciones del medio. En este libro, el administrador aprende cómo Robinson Crusoe aplica el proceso administrativo para salir adelante, desde que se ve obligado a observar el terreno, el clima, los posibles riesgos y amenazas, a los que llamó males y bienes.

 **JONATHAN SWIFT**  
(1667-1745)



Clérigo y escritor británico. Autor de *La batalla de los libros*, *El cuento de un tonel* y *Los Viajes de Gulliver*, obra esta última en la que critica acremente a la sociedad inglesa.

## JONATHAN SWIFT

*Los Viajes de Gulliver*, de Jonathan Swift, es otro libro extraordinario sobre la administración pública y su función; escrito con sarcasmo, critica los abusos de poder de la aristocracia y señala las cualidades esenciales que se deben fomentar en la juventud para generar talento político-administrativo en los sectores público y privado. T<sup>1</sup> 9 2.2



2.2

## LOS VIAJES DE GULLIVER

Esta obra se desarrolla en países imaginarios situados en valías islas, donde el protagonista, Gulliver, llega como náufrago. Ahí es rescatado por sus habitantes y obligado a presentarse con los reyes correspondientes. Discute con ellos sobre cultura, el sistema de gobierno y la organización política, social y del trabajo. Explica excelentes procedimientos para seleccionar a los hombres que habrían de actuar en las diferentes organizaciones como directivos.

2.4 NICOLÁS  
MAQUIAVELO  
(1469-1527)

Político y teórico italiano.

Se le considera autor de la primera reflexión política moderna, de un intenso pesimismo antropológico.

Autor de *El príncipe* y *Discurso sobre la primera década de Tito Livio*.

NICOLÁS MAQUIAVELO  
Y LA ORGANIZACIÓN MILITAR

2.4

Autor de *El príncipe*, libro clave del papel de la cabeza de una organización, llámese hoy gerente, presidente, secretario general, etc. Consideró que un buen gobernante debe ejercer la autoridad sin temor y estableció los axiomas políticos:

"El fin justifica los medios."

"Más vale ser temido que amado y no lo suficientemente respetado."

"Divide y vencerás."

Respecto del manejo de las fuerzas para la defensa del Estado, o principado, sentenció que no se debería depender de fuerzas externas (mercenarias, personas que se vendían al mejor postor para pelear en su nombre), sino formar su "propio ejército".

2.5 ROBERTO  
OWEN  
(1771-1858)

Reformador social británico.

Fue posiblemente el más importante y cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo xix, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.

Autor de *Una nueva concepción de la sociedad* y *Libro del nuevo mundo*

ROBERTO OWEN Y EL  
PENSAMIENTO SOCIALISTA

A principios del siglo xix, cuando los sistemas de producción industrial estaban ya consolidados, el liberalismo económico logró la concentración de la riqueza en pocas manos. En Francia se generó una revolución social de trascendencia mundial que fue causa de la independencia de los países de América, al tiempo que el derecho civil y mercantil legitimó las garantías individuales y la propiedad de la empresa con figuras jurídicas hasta hoy vigentes, como la sociedad anónima, entre otras, /f- B 2.3

El liberalismo económico generó condiciones para que los dueños del capital fincaran su patrimonio en la explotación desmedida de los trabajadores, con jornadas de trabajo de 16 a 18 horas y la contratación de menores de diez años en calidad de aprendices; además, sin higiene ni seguridad alguna. Esto produjo que una serie de pensadores de esa

## UNIDAD 2 • ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 2.3

#### ROBERTO OWEN

Montenegro afirma:

"Roberto Owen es acreedor a mención especial por ser uno de los pocos utópicos que formularon su teoría no en un plano de las ideas puras, ni desde la trinchera de las clases desposeídas, sino más bien en el campo de las clases poseedoras. En efecto, Owen era un próspero industrial textil inglés, nacido en 1771, que organizó una comunidad llamada New Lanark, modelada en conformidad con los principios de su socialismo utópico, para demostrar que las condiciones del medio social influyen decisivamente en la posibilidad de perfeccionar los medios de producción. En New Lanark, donde tenía su fábrica, construyó viviendas para los obreros, escuelas para los hijos de éstos, comedores y campos de recreo, etc. Y demostró prácticamente que era posible trabajar en esas condiciones y obtener todavía utilidades. Algo más: merced al bienestar suministrado a sus obreros, consiguió de ellos un índice más alto de productividad. De los satisfactorios resultados de su experimento Owen sacó argumentos prácticos para proponer una serie de medidas de protección a los trabajadores, como la reducción de la jornada de trabajo a sólo 12 horas (en ese entonces la duración de la jornada quedaba al arbitrio del empresario, y era corriente que los obreros, y aun los niños, trabajasen alrededor de 16 o 18 horas diarias), la prohibición del trabajo a los menores de diez años, la educación universal, organización de gremios y asociaciones de tipo cooperativo como controles eficaces para moderar los excesos del capitalismo, etc. Por todo ello, se considera a Roberto Owen, con justicia, uno de los precursores de la legislación social y del trabajo. De la gran obra de Owen, además de lo indicado, quedan las cooperativas, para las cuales sentó las bases, y la organización sindical, de la que también fue precursor al organizar en Inglaterra la Grand National Consolidated Trade Unions." Como se ve, Owen fue el más grande de los utópicos porque pasó del pensamiento puro a la aplicación de las ideas. Para lograr sus propósitos con hechos concretos, realizó cambios en su fábrica de New Lanark y estableció el sistema cooperativo en Estados Unidos, al fundar en Indiana, en 1825, la New Harmony (Nueva Armonía).

época protestaran, ensayaran e hicieran propuestas de reestructuración de las relaciones de producción, algunas tan inaplicables que estos pensadores fueron calificados posteriormente por Marx y Engels como socialistas utópicos. Entre tales pensadores están Carlos Fourier, el Conde de Saint Simón y Roberto Owen, posiblemente el más importante y el más cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo xix, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.



#### MAQUIAVELO EN EL SIGLO XXI

Durante sus estudios de preparatoria, Juan Pérez leyó el libro *El principio (El arte de gobernar)*, de Nicolás Maquiavelo, quedando impresionado por las "máximas" de este autor en relación a cómo debe gobernarse a un grupo social; entre ellas recuerda las siguientes: "El fin justifica los medios", "Más vale ser temido que amado y no lo suficientemente respetado" y "Divide y vencerás". Juan, por necesidades económicas de su familia, tuvo que combinar sus estudios profesionales con el trabajo en una fábrica, y gracias a su laboriosidad y a su nivel

de estudios logró ser supervisor de un grupo de obreros en una fábrica dedicada a la producción de loza y artículos para cocina. El grupo de trabajadores, con un nivel económico bajo y con mayor edad que Juan, vio con recelo su nombramiento, cuestionando en todo sus órdenes. Incluso Juan tuvo que tolerar bromas sarcásticas, por lo que consideró pertinente aplicar sus conocimientos sobre *El arte de gobernar*, y buscó la manera de dividir al grupo de trabajo haciendo alianzas con algunos de sus colaboradores que eran enemigos de quienes se burlaban de Juan. Además, tomó algunas medidas disciplinarias que le dieron resultados momentáneos; sin embargo, notó que dejó de ser apreciado y era rechazado, sufriendo algunas consecuencias cuando requería solucionar problemas y los trabajadores le ocultaban información. Para la empresa los problemas de Juan eran normales, y se requería seguir apoyándolo dado que había mejorado la producción.

Analiza lo siguiente:

- © Discute en grupo hasta dónde son aplicables, hoy en día, las teorías de Maquiavelo en un grupo de trabajo en la línea de producción. O ¿Debería Juan tomar cursos de administración con teorías más avanzadas, acordes a los tiempos actuales? © En forma individual o grupal, elabora una lista de pros y contras de las teorías de Maquiavelo. O ¿Hasta dónde debe apoyar la empresa conductas como las de Juan? O ¿Hasta dónde una filosofía basada en el temor mata la creatividad de los trabajadores y colaboradores de un equipo de trabajo?

## RESUMEN

En esta unidad se estudió:

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

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

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

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

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

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

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

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Indica por qué y cómo surge la organización del hombre en grupos.
2. Describe los primeros actos administrativos del hombre.
3. Menciona brevemente las aportaciones del pueblo griego y el romano.
4. Señala la influencia de la Iglesia católica en la sociedad medieval.
5. Explica en qué forma ha influido la organización militar en la administración.
6. Menciona las bases del surgimiento de la ética capitalista.
7. Describe la influencia de la ética judaica.
8. Señala la influencia de la Revolución industrial en el desarrollo del capitalismo.
9. Explica brevemente las doctrinas clásicas mercantilismo y liberalismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles, *Ética a Nicómaco y política*, Porrúa, México, 1979.
- Bernal, John, *La ciencia en la historia*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1975.
- Cabanellas, Guillermo, *Repertorio jurídico de locuciones, máximas y aforismos latinos y castellanos*, Bibliográfica Argentina, Buenos Aires, 1945. *Diccionario Latinoespañol*, Anónimo. Propiedad del autor. *Enciclopedia de México*, Enciclopedia de México, México, 1977. *Enciclopedia Universal Ilustrada*, Espasa Calpe, Madrid, 1940. Hernández y Rodríguez, Sergio, "La administración en la época de la Colonia (siglo xvii)", *Contaduría y Administración*, núm. 147, órgano informativo de la FCA/UNAM, México, marzo-abril, 1987. Kast y Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill, Nueva York, s.f.
- Margadant, Guillermo E, *Derecho romano*, Esfinge, México, 1976. Montenegro Walter, *Introducción a las doctrinas político-económicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1972.
- Moro Tomás, *Utopía*, Porrúa, México, 1979. Platón, *La República*, ed., bilingüe, de José Manuel Pabón y Manuel Fernández Galiano, Instituto de Estudios Políticos de Madrid, 1949.
- , *La República*, Porrúa, México, 1976.
- Russell, Bertrand, *Historia de la filosofía occidental*, Espasa Calpe Argentina, Buenos Aires, 1947.
- Sheipleir Amézaga, Xavier, *Historia del pensamiento económico*, t. I, Trillas, México, 1975.
- Silva Herzog, Jesús, *Antología del pensamiento económico*, Fondo de Cultura Económica, México, 1965. Sirol y Sheipleir, *Historia del pensamiento económico*, Universidad Iberoamericana, México, 1963.

Smith Adam, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, México, s.f.

Sombart, Werner, *El apagio del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1976. Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, s.f.

## SUMARIO

PRIMERAPARTE

SEGUNDAPARTE

Antecedentes o Federico Winslow Taylor o  
Aplicaciones empresariales del taylorismo o  
Principales seguidores de Taylor o Henry  
Laurence Gantt o Casos

Enrique Fayol ° Wiltredo Pareto ° Resumen o  
Autoevaluación y retroalimentación del  
aprendizaje ° Bibliografía

# UNIDAD

3

## ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

(Primera parte: F. Taylor:  
Escuela científica y seguidores  
Segunda parte: E. Fayol:  
Proceso y principios administrativos!

### PRIMERA PARTE F. TAYLOR: ESCUELA CIENTÍFICA Y SEGUIDORES

#### OBJETIVOS

•

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

- © Describir y entender los antecedentes del taylorismo, con relación al ambiente tecnológico de su época y a los autores que le precedieron.
- © Analizar las principales aportaciones de Federico W. Taylor. O Analizar críticamente los principales planteamientos de Taylor.
- © Describir las principales características del trabajo de los esposos Gilbreth y de Henry L. Gantt.

## LAS TRES LEYES ROBÓTICAS

1. Un robot no debe dañar a un ser humano ni, por inacción, dejar que un ser humano sufra daño.
2. Un robot debe obedecer las órdenes que le da un ser humano, excepto cuando se opongan a la primera ley.
3. Un robot debe proteger su propia existencia, hasta donde esta protección no entre en conflicto con la primera o segunda leyes.

*Manual de robótica,*

56a. ed., 2058.

Isaac Asimov

## ANTECEDENTES

### ESCUELAS O ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

Dio contra  
los males  
o morales.

El estudio del pensamiento administrativo, desde su nacimiento como disciplina independiente hasta nuestros días (siglo xxi), ha formado la teoría administrativa con la que trabaja y piensa el administrador. Ya hemos dicho que no hay teoría definitiva en ninguna ciencia; no hay PANACEAS (soluciones para todo), sino enfoques.

Retomaremos lo dicho antes sobre las teorías al inicio de este libro:

En administración, continuamente se generan teorías como modas, algunas de ellas son adaptaciones de teorías clásicas a problemas nuevos. Cuando el administrador no tiene una sólida formación las ve como panaceas. *Las teorías son el motor que impulsa el crecimiento, la ciencia y*

Las teorías, conocidas también como corrientes, agrupan los pensamientos más selectos de un enfoque. Los principales autores tienen ciertas características que permiten agruparlos. Obviamente, no hay autor repetido, en tanto diga exactamente lo mismo; lo que hay es un autor central que señala el camino de esa escuela, punta de lanza en un momento y circunstancias determinados. Los momentos pasan, pero las condiciones se presentan continuamente, por tanto, *no hay teoría obsoleta*. En cada corriente hay autores que marcan un antecedente sobre esa línea de pensamiento y son "creadores menores" en dicha línea, que es necesario recordar para facilitar la comprensión de los teóricos centrales.

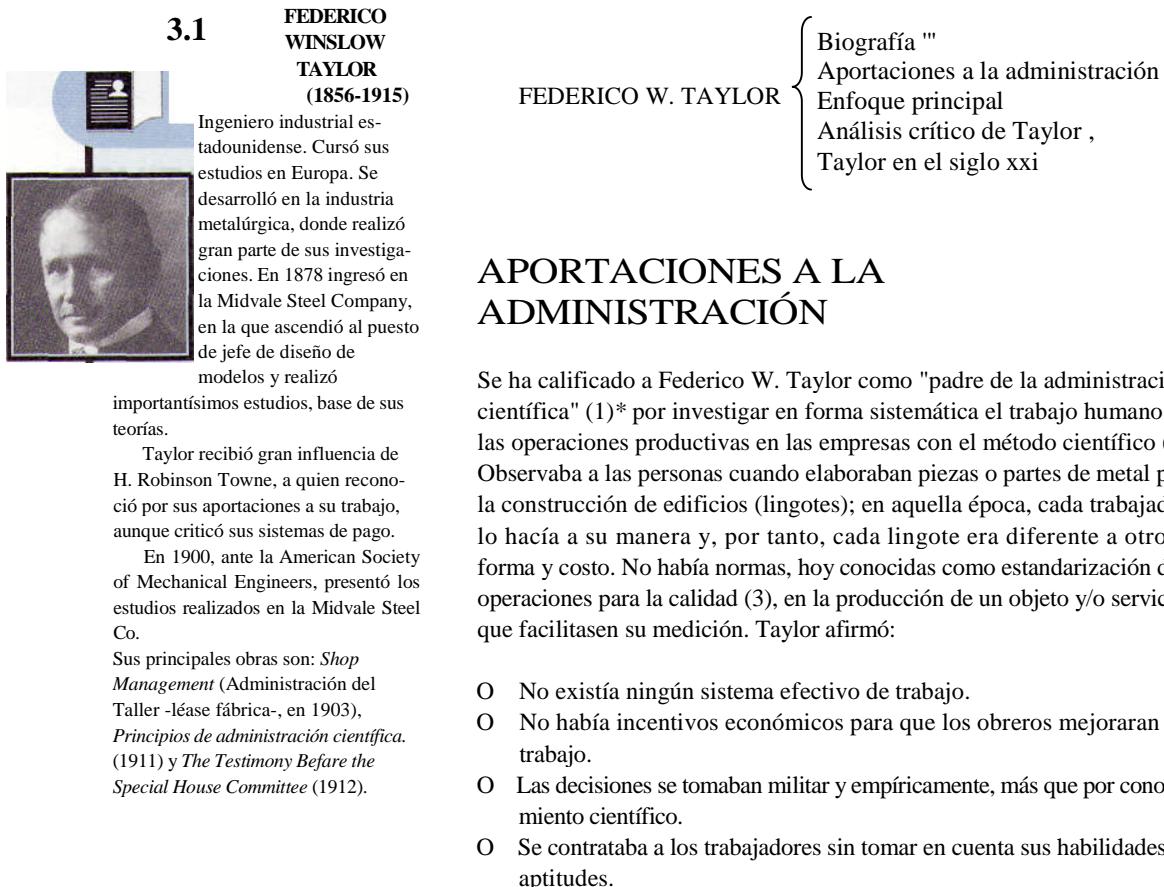
El estudiioso de las corrientes administrativas debe aprender de ellas lo mejor, considerando que muchas contribuciones correspondieron a épocas, contextos históricos y circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se dieron. Sin embargo, ha sido un proceso acumulativo desde Taylor hasta la fecha. En ocasiones se retoman los enfoques porque las circunstancias crean condiciones para que así sea, como ocurre con la evolución del pensamiento económico. Las teorías que se estudian a conti-

nuación de Federico Taylor y Enrique Fayol se han ido adecuando y mejorando. En lo que roca al primer auror que estableció la necesidad de conrar con estándares de producción y calidad a través de la historia de la administración, se revaloraron sus aportaciones en el ISO 9000 con que se certifican los procesos de las empresas. De la misma manera, se ha ido mejorando y adaptando el proceso administrativo (PA) de Enrique Fayol. Te propongo que te entusiasmes con cada corriente para dominarla hasta donde sea posible.

En relación con la corriente clásica de Taylor y Fayol, hay pensamientos anteriores que se presentan en forma sintética en la figura 3.1; todos contribuyeron en alguna forma a la administración.

## FEDERICO WINSLOW TAYLOR

Esquema de los temas de estudio:



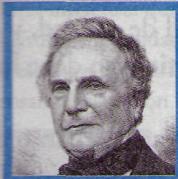
## APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

Se ha calificado a Federico W. Taylor como "padre de la administración científica" (1)\* por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas en las empresas con el método científico (2). Observaba a las personas cuando elaboraban piezas o partes de metal para la construcción de edificios (lingotes); en aquella época, cada trabajador: j lo hacía a su manera y, por tanto, cada lingote era diferente a otro forma y costo. No había normas, hoy conocidas como estandarización de las operaciones para la calidad (3), en la producción de un objeto y/o servicio! que facilitasen su medición. Taylor afirmó:

- O No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- O No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- O Las decisiones se tomaban militar y empíricamente, más que por conocimiento científico.
- O Se contrataba a los trabajadores sin tomar en cuenta sus habilidades aptitudes.

\* La numeración entre paréntesis alude a las aportaciones esquematizadas en la figura 3.2, página 60.

## AUTOR



**CHARLES BABBAGE**  
(1792-1871)

## CONTRIBUCIÓN

Matemático inglés. Desarrolló el cálculo analítico y diferencial. Creador del aparato mecánico de cálculo que permitió generar la primera computadora.

Autor de *Economía en la maquinaria y la manufactura*.

Propuso la división de la producción en procesos. Estableció la técnica de costos por proceso.

Aplicó el método científico al estudio laboral *Recolección de datos bajo riguroso registro*, obviamente, para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías de sistemas de producción.



**H. ROBINSON TOWNE**  
(1844-1924)

Estadounidense creador de la Sociedad Estadounidense de Ingenieros, en Chicago, en 1886, donde Taylor expuso sus primeras teorías administrativas. Fue autor de la obra *El ingeniero como economista*, libro en el que propone la administración como ciencia y que se reporta cada avance en la productividad de las fábricas para formar la teoría de la ciencia administrativa. Fundó una revista especializada, *The Engineering Magazine*.

Escribió *El reparto de la ganancia*, en la que propone costos por proceso y departamento. Afirmó: "Lo que un departamento gana, otro lo puede perder".

Su propuesta es que se reparta 50% de la utilidad entre empresa y trabajador, previo descuento general de gastos de administración y ventas, sólo en los departamentos que generen ganancia.

En otro libro, *La evolución de la administración industrial*, reconoce a Taylor como "padre de la administración científica".



**JOSEPH WHARTHON**

Industrial de Filadelfia, donó cien mil dólares para que la Universidad de Pensilvania estableciera la carrera de administración industrial, en la cual se estudiarían los sistemas de producción, así como los principios de la cooperación entre patrones y trabajadores, legislación mercantil, huelgas, liquidez financiera, registros contables, oratoria, economía, etc., para formar directivos. Wharton supuso que, así, los industriales contarían con personal capacitado para desarrollar sus empresas.

Posteriormente, se estableció la carrera en otras universidades de Estados Unidos (Universidad de California en Los Ángeles, y en la de Chicago). En 1911, 30 universidades tenían cursos de administración en ese país. A él se le puede considerar padre de la carrera de administración de empresas.

**HENRY METCALFE**

Su teoría hace hincapié en el desarrollo y control de los sistemas.

Metcalfe trabajó en un arsenal de la defensa estadounidense y se dedicó a depurar los sistemas de registros; también eliminó 13 diferentes tipos de libros que ahí se utilizaban. Su obra más importante es *El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados*.

La Asociación Estadounidense de Administración proclamó a Metcalfe "precursor de la ciencia administrativa".

**Figura 3.1**

Los pretaylorianos



**En palabras de... I  
FEDERICO<sup>1</sup>  
TAYLOR**

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

Para resolver este problema, seleccionó a los mejores operarios y métodos de trabajo, y determinó los tiempos (4) que debería ocupar cada movimiento (4) o suboperación del proceso productivo, con el fin de que se hicieran bien las manufacturas, a pesar de la rapidez; asimismo, estableció puntos clave o requisitos de conformidad de calidad, y denominó **estándar** a la indicación de **cómo y en cuánto tiempo** debe hacerse algo a criterio de la empresa.

Una vez conocida la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo, estableció un procedimiento uniforme obligatorio (5) para que todos los trabajadores hicieran el mismo número de piezas y todas iguales; esto requirió seleccionar y capacitar a los trabajadores (6) facilitando la integración del obrero al proceso (7). También, con base en el tiempo real trabajado, generó un sistema de pagos (8). Ordenó todas las actividades relacionadas con la capacitación, la selección y el pago mediante un departamento de personal; por esto se le conoce como el padre de la administración de personal.

Al conocer con exactitud la producción que debía generar cada trabajador y cada línea de producción, pudo establecer costos (9) para hacer cálculos de inversión y vender con una utilidad precisa, entre otras cosas. Uno de los beneficios mayores para la empresa fue ahorrar tiempo de producción, a lo cual se le llama **productividad**: hacer más con lo mismo (véase la unidad 1)

Federico Taylor utilizó el axioma que dice: "cualquier forma de trabajar es perfectible". Así continuamente, al detectar que una operación se podía hacer mejor, la estudiaba y veía la repercusión en la productividad; sin embargo, aunque esta idea procediera de un trabajador, Taylor la sometía a un análisis detallado por el **área de planificación centralizada del trabajo**, a fin de evitar que el trabajador la incorporara de *motu proprio* a su proceso productivo, como en el viejo sistema de ensayo y error que lleva a los obreros a desperdiciar recursos y tiempo. A la observación permanente de los procesos para encontrar adelantos, hoy se le denomina **mejora continua**.

Taylor estableció que era necesario modificar el sistema de autoridad lineal basado en la milicia para que cada departamento sea una autoridad especializada. A esto le llamó **autoridad Imeo-funcional** (10), lo cual permitió, en el caso de las remuneraciones, que un solo departamento atendiese todos los asuntos relacionados con los salarios, el de personal. Todas las cuestiones relacionadas con el sistema de producción las resolvía el encargado de



**3.1**

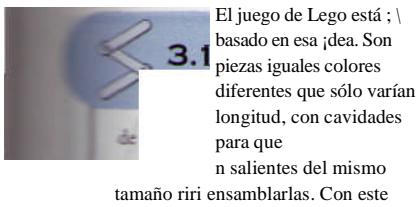
**TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO\***

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente *el tiempo que toma o deberla, tomar una, máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado*.

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso laboral de los distintos obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles.

Para lograr su propósito, observó a los mejores obreros.

Extracto tomado de la obra *Principios de administración científica*, de Federico Taylor.



juego, los niños pueden construir edificios, casas, máquinas, coches, etcétera.

**En palabras de...**  
FEDERICO  
TAYLOR

^:s mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra ciudad, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones norteamericanas, universidades y organismos gubernamentales.

planificar la producción y los métodos; incluso llegó a la exageración de sugerir un departamento que vigilara la rapidez del proceso.

Respecto de la autoridad, destacó en un principio o axioma lo siguiente:

"La autoridad funciona por excepción" (11), es decir, el jefe sólo debe intervenir cuando el trabajador falla o se desvía de lo establecido.

Las empresas venden confianza, es decir, productos uniformes, siempre iguales. No pueden variar los productos porque los consumidores pensarán que hay una falla en la calidad al verlos diferentes. Como los productos de esa empresa se vendían a las grandes compañías constructoras para edificar rascacielos en Nueva York, su método permitió ensamblar el edificio con piezas exactas y precisas. "e" ↗I> 3.1

Taylor estableció una serie de principios de operaciones. "↔ jfc' 3.2

Aunque Taylor era ingeniero metalúrgico, sus ideas sirvieron para uniformar los ladrillos y todos los elementos de la construcción, lo cual revolucionó los sistemas de edificación. Las figuras 3.2 y 3.3 muestran las grandes aportaciones de Taylor.

## PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES

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

**Establecimiento de cuotas de producción.** Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular, a fin de evitar cuellos de botella.

**Proporcionar incentivos salariales.** El salario o tarifa de remuneración cubrirá la cuota de producción, o estándar; a quien la excede se le pueden dar incentivos.

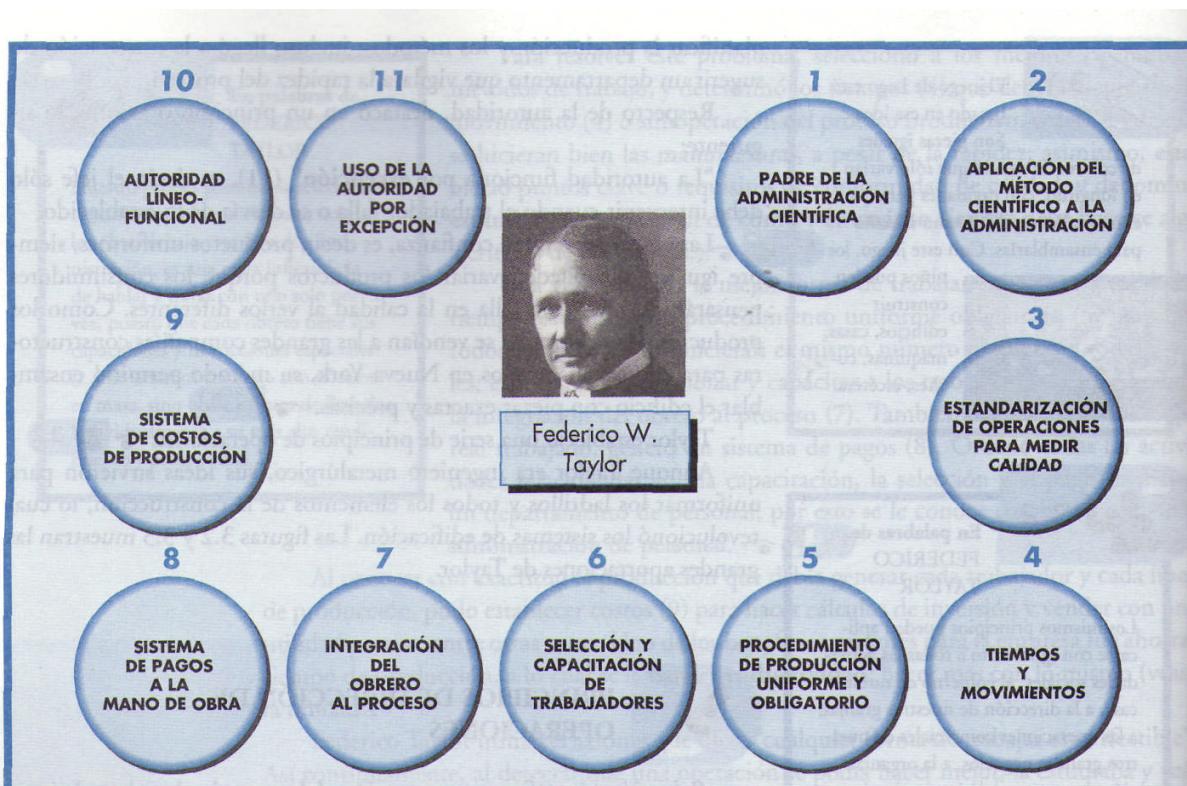
**Planificación centralizada.** Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación laboral a la dirección de operaciones.

**Integración del obrero al proceso.** El obrero debe comprender el proceso completo y su función o misión en él para que su trabajo se integre a los resultados finales.

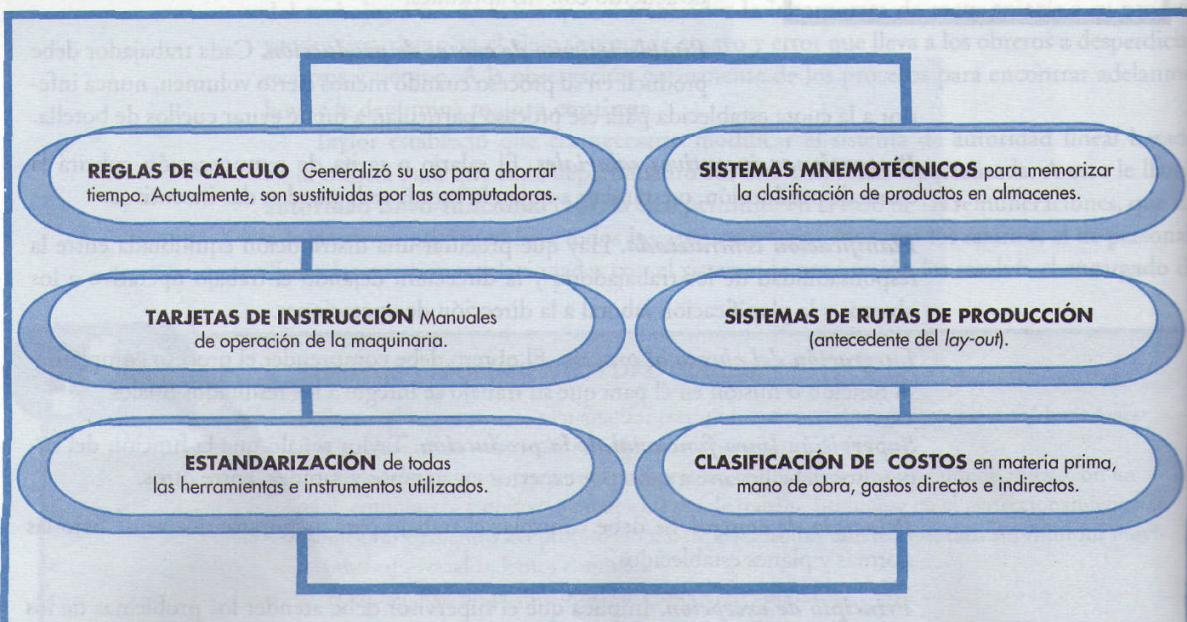
**Supervisión línea-funcional de la producción.** Taylor señaló que la función del supervisor debe llevarse a cabo por expertos en tiempos y rapidez, entre otros.

**Principio de control.** Se debe controlar el trabajo para asegurarse que se dé bajo las normas y planes establecidos.

**Principio de excepción.** Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.



■ FIGURA 3.2 Principales aportaciones de Taylor.



■ FIGURA 3.3 Otras aportaciones y recomendaciones de Federico W. Taylor.

## ANÁLISIS CRÍTICO DE TAYLOR

Los sistemas de Taylor son aportaciones valiosas, y otras resultan simplistas cien años después. Su influencia en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia en todo el mundo. Desgraciadamente, sus seguidores y los empresarios de su época abusaron del sistema, y generaron reacciones sociales por parte de obreros y sindicatos. En su época, se consideró un sistema diabólico de explotación porque consideraba al obrero como un **apéndice de la máquina**, lo cual provocó que —en 1915— el Senado de Estados Unidos estableciera una ley para limitar algunas de sus aplicaciones.

Charles Chaplin, director, productor y actor de la película *Tiempos modernos*, presentó una crítica aguda, valiéndose de parodias, de la producción bajo el sistema taylorista, lo cual ocasionó que el artista fuera desterrado de Estados Unidos. Es conveniente ver el filme para sensibilizarse de los abusos y reírse un poco de aplicaciones absurdas como las máquinas que "meten alimento a la boca del trabajador para evitar que pierda el tiempo".

Se ha criticado la **planificación centralizada** porque se piensa que los obreros deben ser incorporados a la planeación de la producción, pues son ellos quienes conocen mejor los problemas del proceso; pero Taylor hablaba de cálculos matemáticos de un sistema de operaciones de una planta, por lo que no puede democratizarse la intervención del obrero sin los conocimientos profundos para su diseño científico. Posiblemente alguna corriente de la ingeniería industrial, orientada sólo a la técnica, históricamente ha menospreciado el talento del obrero y ha pretendido excluirlo del todo, **matando la creatividad**, tan importante para la mejora continua y la motivación del trabajador al sentir que su capacidad es aprovechada. Taylor abusó del concepto "ciencia", pues llegó a denominar algunas tareas como "la ciencia de cargar lingotes" o "la ciencia de poner ladrillos", etc., lo que podemos definir como "**cientificismo**".

**TAYLOR**  
en el siglo xxi

### TAYLOR EN EL SIGLO XXI

- O Certificaciones de ISO 9000 ©
- Competencias laborales O
- Franquicias

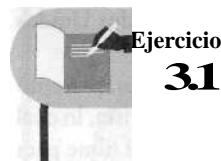
Las **franquicias** están basadas en este tipo de pensamiento administrativo-productivo. Las empresas que trabajan así se sujetan a los estándares establecidos por la compañía dueña de la franquicia (normalizadora); de otra forma, en poco tiempo cada establecimiento haría los productos a su manera, rompiendo con el concepto por el cual la gente compra en cualquier establecimiento con la misma marca.

## APLICACIONES EMPRESARIALES DEL TAYLORISMO

### HENRY FORD

Los principios en que fundamentó sus prácticas administrativas fueron tres:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y las materias primas, y la distribución acelerada de sus productos.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno, denominado justo a tiempo).
3. Aumento de la productividad, merced a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.



### TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

1. Visita una obra. Discretamente, toma el tiempo que tarda el albañil en colocar ladrillos; calcula cuántos puede poner por hora. Compara los resultados con los de otros y elige el mejor para establecer el estándar.
2. Toma el tiempo que tardas en llegar a tu escuela; busca otras rutas y selecciona la más rápida.
3. Cuando asistas a restaurantes, cafés, etc., fíjate en todas las operaciones que realizan los meseros, diagrámalas y determina lo que hacen las personas más rápidas.



### HENRY FORD (1863-1947)

Industrial y empresario estadounidense. Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co. Ford nació en Michigan, en una familia de agricultores. Desde temprana edad demostró gran afición por la mecánica y se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas cambiables (repuestos) estandarizadas (homogéneas) para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender diez millones de unidades de su famoso modelo T, o Ford 1928.



Convencido de los principios de la administración científica luego de leer los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción: banda transportadora en la línea de producción<sup>1</sup> automotriz, idea que tomó de Sears Roebuck and Co., con lo cual optimizó la producción en serie a tal grado, que en 1913 ya había alcanzado un volumen de 800 unidades diarias.

Salario mínimo por día y por hora, y jornada laboral de ocho horas, mientras que la práctica común era que los obreros trabajasen entre diez y 12 horas por jornada.

Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal. Verticalmente, al producir desde la materia prima hasta el artículo final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución,

»

### PRINCIPALES SEGUIDORES DE TAYLOR

Los seguidores más fervorosos de Taylor fueron, entre otros, Henry Gan y los esposos Lillian Moller y Frank Gilbreth, destacados tratadistas de administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de la época.

El estudio del trabajo no puede analizarse sin constantes referencias a los Gilbreth. La industria les debe mucho. La historia de su obra es larga y fascinante. Lograron combinar en un modo único sus conocimientos. Lillian Moller se especializaba en psicología y en el sensible respecto del ser humano, y Frank Gilbreth era experto en ingeniería. Así, llevaron a cabo una labor que incluía la comprensión del factor humano y el conocimiento de los

eno de la -  
sal cuerpo

materiales, herramientas, máquinas e instalaciones. Con esos elementos, los Gilbreth desarrollaron la **ERGONOMÍA** (1),\* conocida también como **ingeniería humana**, que es el estudio de métodos eficaces que combinaron lo mejor posible la anatomía humana con las máquinas, los materiales y demás medios de producción, además del espacio físico de trabajo. En conclusión, la *ergonomía*, o ingeniería humana, busca como normas generales:

**Primera.** El mejor método de trabajo, que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción. La frecuencia, la intensidad y longitud de los movimientos deben ser mínimos.

**Segunda.** La tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión fisiológica mínimos, expresados en calorías y número de latidos del corazón por minuto.

Para realizar su investigación, los Gilbreth utilizaron cámaras de cine (2), con el fin de analizar el trabajo y desarrollar métodos de registro estadístico (3). Frank Gilbreth desarrolló los primeros símbolos para diagramar procesos productivos que posteriormente fueron mejorados por Henry Laurence Gantt. (4) También esbozó un "proceso administrativo" al que denominó proceso de trabajo, el cual comenzaba por evaluar el pasado para conservar sólo lo mejor. (5)

Gilbreth desarrolló estudios de micromovimientos que denominó *therbligs*, para representar el trabajo manual. (6)

Creó la lista blanca, en la que registraba el historial de los méritos del trabajador (7) (Véase figura 3.4 en la página siguiente.)



**3.3**

**FRANK B.  
GILBRETH**

Nació en 1868.

A pesar de haber aprobado los exámenes de admisión del Instituto tecnológico de Massachusetts (MIT), decidió entrar a la industria de la construcción como aprendiz de carpintero.

Creó los *therbligs* (Gilbreth al revés, con la th transpuesta), estudio del movimiento de manos divididos en diecisiete partes fundamentales.

En 1916 escribió *Estudio de la fatiga*, y en 1917, con la colaboración de su esposa, dio a conocer su *Estudio del movimiento aplicado*.



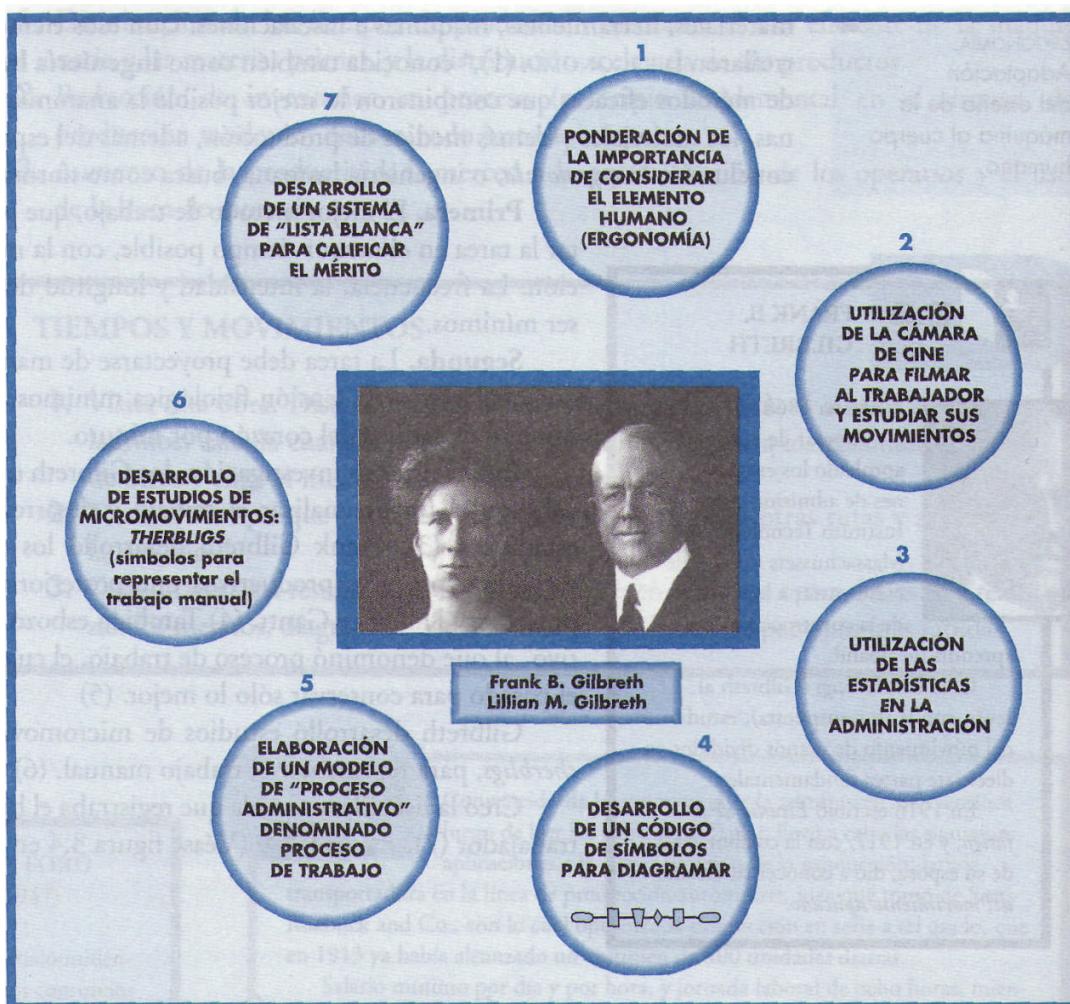
En palabras de...  
**FRANK  
GILBRETH**

La administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro.

Frank Gilbreth fue, después de Frederico Taylor, el estudioso de los tiempos y movimientos más importante de su época. Llevó sus investigaciones a la exageración perfeccionista, a fin de lograr la eficiencia en las tareas manuales, por lo cual se le conoce como "padre del eficientismo productivo". Un ejemplo lo constituyen los teclados de las computadoras actuales, que tienen la distribución de las letras como él la estableció. En las teclas centrales ubicó las letras de uso menos frecuente para evitar que las manos se obstruyesen al escribir. Es necesario recordar que las primeras máquinas de escribir eran mecánicas y sus teclas estaban ordenadas de manera semicircular; entonces, cuando se escribía con cierta velocidad, se trababan.

Gilbreth subrayó la importancia de las ciencias sociales en el estudio del trabajo por influencia de su esposa, quien era doctora en psicología (filosofía) y trabajó mucho tiempo a su lado.

\* La numeración entre paréntesis alude a las aportaciones esquematizadas en la figura 3.4.



**Figura 3.4** Principales aportaciones de los Gilbreth.

### GILBRETH EN EL SIGLO XXI

- O El uso de las estadísticas en los procesos de calidad total que exige ISO 9000 tiene su origen en los Gilbreth
- © Participación del obrero en la solución de problemas
- Su obra sienta las bases de la **mejora continua**
- Base fundamental de las teorías japonesas modernas

### HENRY LAURENCE GANTT

#### APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

1. Los "gráficos de Gantt" o cronogramas son cuadros que indican las actividades por realizar y los tiempos adecuados para efectuarlas (véase figura 3.5).

**3.4 HENRY  
LAURENCE  
GANTT  
(1861-1919)**

Estadounidense considerado entre los grandes personajes del pensamiento administrativo.

Durante 14 años fue colaborador cercano de Federico Taylor, quien, sin lugar a dudas, influyó en él.

Es autor de la obra *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*.

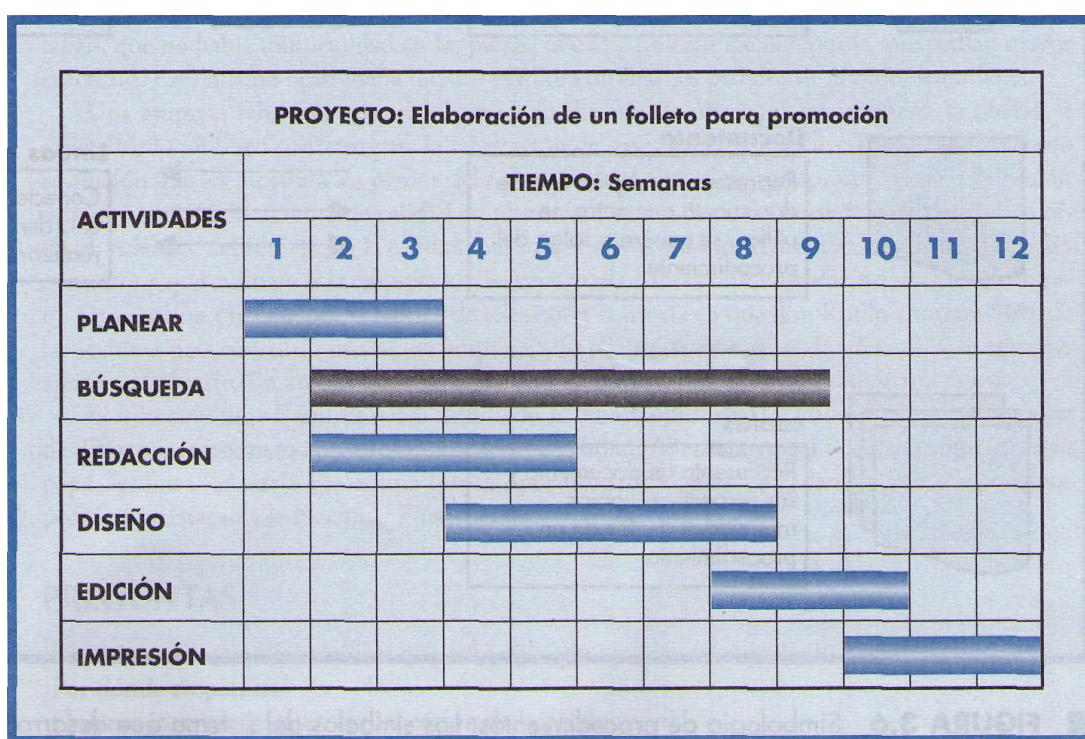
2. Las bonificaciones por trabajo realizado son pagos salariales por tareas o actividades en la industria de la construcción. Hoy día se utiliza el sistema de pagar por metro cuadrado de muro, o yeso colado, pintura, etcétera.
3. Dio gran importancia, como los Gilbreth, a la *aplicación de la psicología*, en las relaciones con los empleados. Se refiere a conocer las motivaciones y los puntos fuertes de cada colaborador, y, a su vez, sus debilidades, para ayudarlo a superarlos.
4. Consideró que el *adiestramiento del empleado, hoy llamada capacitación*, es fundamental para la buena marcha de las empresas.
5. Perfeccionó el sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos, que hoy se utilizan para hacer manuales de operaciones de un área de producción, o administración, de una empresa.



**Ejercicio  
3.2**

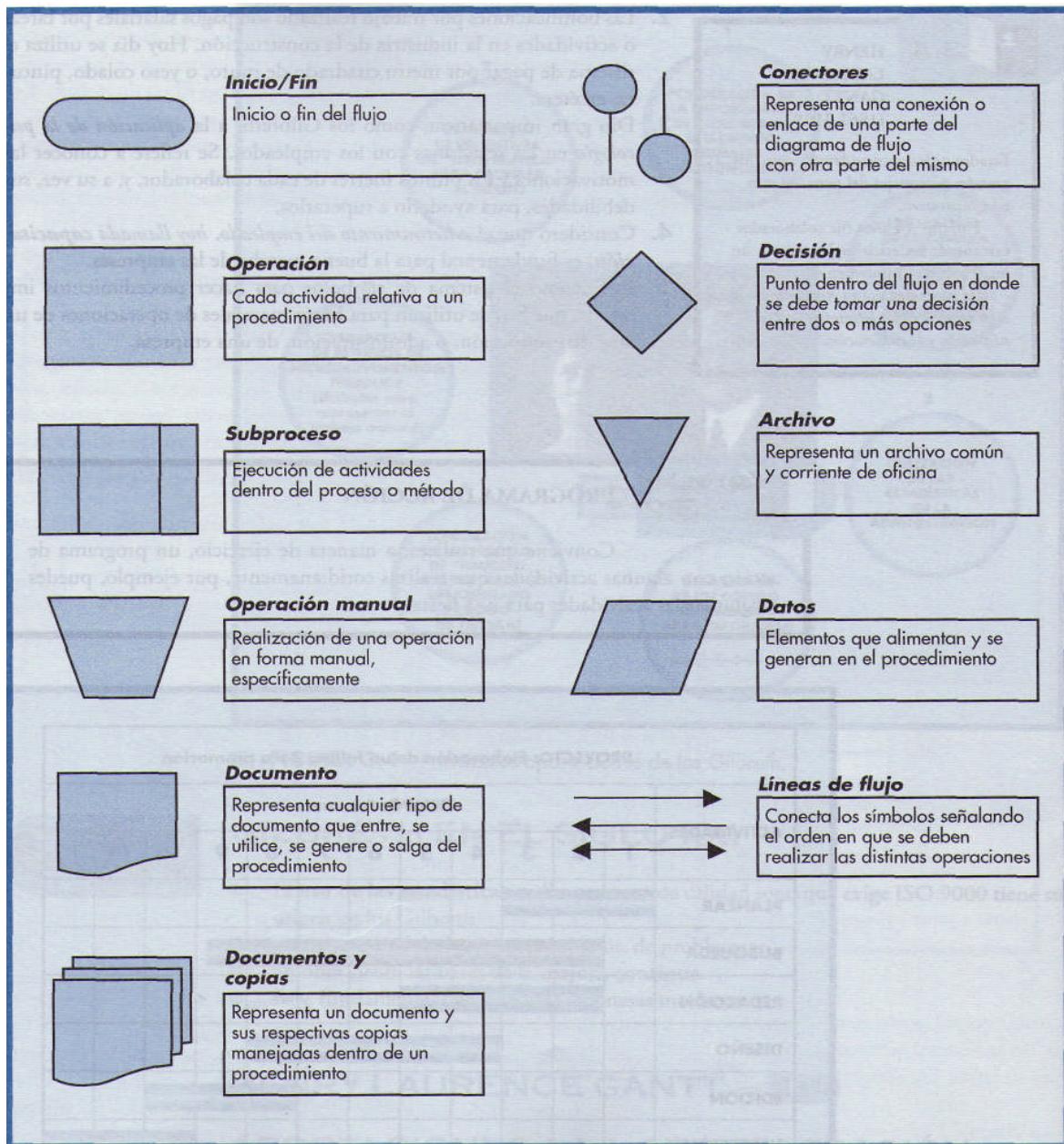
**PROGRAMA DE ACCIÓN**

Conviene que realices, a manera de ejercicio, un programa de con algunas actividades que realizas cotidianamente, por ejemplo, puedes mar las actividades para una fiesta.



**FIGURA 3.5** Gráfica de Gantt.

## 66 UNIDAD 3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN



**FIGURA 3.6** Simbología de procedimientos. Los símbolos del sistema que desarrolló H. Gantt evolucionaron hasta llegar a un código "universal", es decir, fue aceptado por todos los colegios de ingenieros y administradores. Los símbolos que aparecen en el cuadro no son los originales de Gantt, pero se utilizan en la actualidad.



## CASO TROQUELADOS RAMÍREZ 3.1

Troquelados Ramírez es una pequeña empresa que se desarrolló en Pachuca, Hidalgo. Don Rutilo Ramírez, en 1963, la fundó para fabricar sobre todo piezas para estufas y calentadores. Con el tiempo, diversificó su producción y llegó a manufacturar piezas de carrocerías de autotransportes. No obstante, su producción era de tipo "artesanal" y se efectuaba con maquinaria ya depreciada, que, como don Rutilo decía, "ya se había desquitado por mucho". Obtenía sus contratos de fabricación gracias a sus bajos costos de mano de obra, y basaba sus cotizaciones en sus estimaciones de los costos de materia prima, así como en el tiempo que tardaría la manufactura de los pedidos de sus clientes, que era muy variable, pues cada operario trabajaba conforme con su propia experiencia y método, por lo general desarrollado con el paso del tiempo y de acuerdo con lo que aprendía en otros talleres. El orden de ascensos en la empresa del señor Ramírez era de aprendiz a oficial, y de ahí a maestro, sin contar con métodos de evaluación del desempeño en los cuales basar tales promociones. El factor determinante era el tiempo de servicio o la separación de algún compañero que ocupase la posición superior.

Debido a la técnica deficiente de fijación de precios, en ocasiones apenas se recuperaban los costos. Don Rutilo siempre cargaba 50% sobre sus costos estimados para pagar sus gastos administrativos, que eran sueldos del contador y el auxiliar de éste (una señorita que fungía también como secretaría), comisión a los dos vendedores, el sueldo del jefe del taller y de los dos supervisores, así como su propio sueldo, que semanalmente retiraba.

A pesar de su rudimentario sistema administrativo, la empresa había logrado crecer y contaba ya con cinco maestros, diez oficiales en diferentes especialidades, un velador, dos almacenistas y 30 operarios (aprendices). En resumidas cuentas, el personal de la empresa se elevaba a 55 trabajadores, entre personal administrativo y obreros, sin contar al señor Ramírez, quien estimaba el valor de su empresa en \$ 3 500 000.00.

Por otra parte, las utilidades de la empresa mostraban una tendencia descendente y ya enfrentaba problemas de liquidez en forma cada vez más frecuente. Asimismo, había dificultades por las constantes devoluciones que hacían varios de los principales clientes; la causa era, según lo manifestaban, que no había uniformidad en las piezas, es decir, no eran iguales, por lo que pedían mayor exactitud. Esto mismo ocasionaba incluso pérdidas de algunos pedidos de grandes volúmenes.

Una empresa fabricante de televisores, bajo licencia de una empresa japonesa, le ofreció al señor Rutilo un buen contrato para la fabricación de bases para los aparatos. Pero le pedían como condición que les mostrara los planos del *lay out* de la planta, el tiempo promedio de producción unitaria, las especificaciones de calidad en términos de estándares y sus sistemas de control de calidad. Además, debía asegurar la calidad, por lo que enviarían a los representantes de un despacho consultor a que evaluará si la empresa estaba capacitada para cumplir satisfactoriamente el contrato. Otra opción ofrecida por la fábrica de televisores consistía en que don Rutilo aportara 50% de las acciones para constituir una nueva empresa, y su cliente, la fabricante de televisores, se asociaría aportando el resto. En ambos casos, Troquelados Ramírez debía adquirir maquinaria nueva.

El hijo del señor Ramírez había estudiado ingeniería industrial y trabajaba en otra empresa de diferente ramo, pero con altos estándares de calidad. Al enterarse del negocio propuesto a su papá, le dijo : "¡Ándele Pa, es una buena oportunidad! Vendemos el rancho y hasta podemos pedir un préstamo a la Nacional Financiera!"

### PREGUNTAS

- ¿Tendrían aplicación las técnicas que a fin del siglo xix había desarrollado Taylor?
- ¿Por dónde empezaría?
- ¿Quiénes intervendrían en la planeación de la producción?
- ¿Contrataría nuevos operarios?
- ¿Formaría otra empresa para evitar vicios arraigados en el personal o se arriesgaría ?

## SEGUNDA PARTE

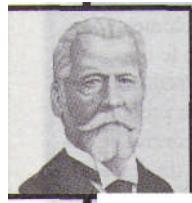
# E. FAYOL: PROCESO Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

### OBJETIVOS

**Al finalizar las actividades de la segunda parte de esta unidad, el estudiante deberá:**

- Analizar las principales aportaciones de Enrique Fayol.
- Diferenciar su enfoque y metodología con relación a la utilizada por Federico Taylor.
- Destacar el concepto básico de la universalidad de la administración y sus principios.
- Conocer las etapas del Proceso Administrativo (PA) de Fayol.

#### 3.5 ENRIQUE FAYOL (1841-1925)



Ingeniero geólogo de nacionalidad francesa. Nació en Constantinopla (hoy Estambul).

Se distinguió por haber salvado de la quiebra a la empresa minera de carbón Comembault, que llegó a ser uno de los consorcios más poderosos de Francia tras 30 años de la dirección de Fayol.

Sus principales obras fueron:

*Administration industrielle et Générale*, 1916; en español lleva el nombre de *Principios de administración general*. *Teoría general del Estado*, muy poco conocida en México.

Conferencias publicadas en el boletín de la *Sociedad Industrial Minera de Francia*: "La organización administrativa" y "La importancia de la función administrativa".

### ENRIQUE FAYOL

Esquema de los temas de estudio:

Biografía

Enfoque principal Diferencia con

**ENRIQUE FAYOL** Taylor Aportaciones a la administración

Análisis crítico de Fayol

Enrique Fayol es el autor más reconocido en el campo de la administración mundial. Trabajó fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección de las empresas. Al pensamiento de Fayol, difundido mediante sus libros, conferencias y por los miembros de la academia (Centro de Estudios Administrativos de París), se le conoce mundialmente como **fayolismo**, constituido por principios de dirección y procesos administrativos, productivos, comerciales y financieros.

Al igual que Taylor, Fayol consideró necesario introducir el **método científico** (experimental) a la dirección de las empresas, como Claudio Berna lo introdujo en la medicina; es decir, observar, registrar, clasificar e interpretar los hechos para obtener reglas generales que permitan pronosticar situaciones para preverlas antes de que sucedan (las de efecto

negativo) o para que ocurran (las de efecto positivo). Esto permite construir el futuro con bases y reglas generales.

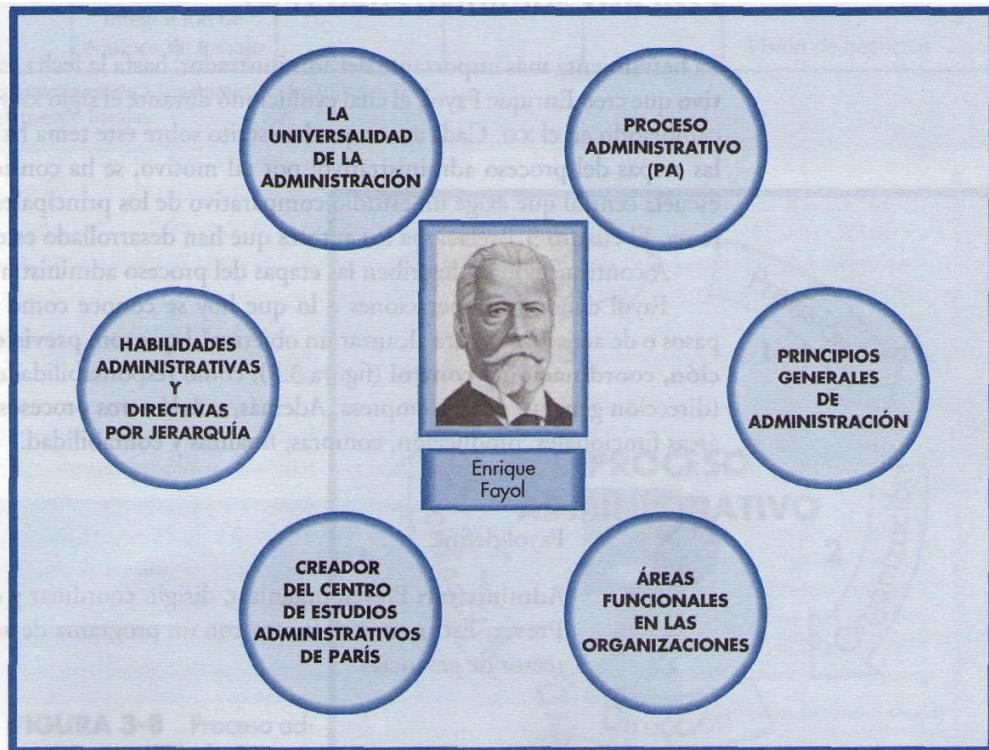
Fayol observó que "el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada gerente (jefe o director) gobierna o dirige a su manera, sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la buena administración". Por ello se le conoce como **escuela de la gerencia**.

## PRINCIPAL

En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica. Abrió así, con claridad, el camino a toda una escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

## DIFERENCIA

Fayol **organizó la dirección**, mientras que Taylor **ordenó el trabajo y sus procesos**; dicho en forma coloquial, el primero organizó la cabeza, mientras que el segundo, los pies y las manos. Estos autores, como todos los teóricos de la administración que veremos, son complementarios, no excluyentes (véase figura 3.7).



**FIGURA 3.7** Aportaciones de Enrique Fayol a la administración.

## APORTACIONES DE ENRIQUE FAYOL A LA ADMINISTRACIÓN

### La universalidad de la administración



3.4 En palabras de...  
: ENRIQUE  
FAYOL  
ica, la empresa y la familia  
en de buenos jefes.

Fayol señaló, de manera enfática, que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de organismo o empresa (pública o privada) ni el tamaño, país, actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos que se verán a continuación. Sentenció que en el hogar, los negocios y el gobierno ser requiere de la administración, -"-• JJ 3.4

### Importancia de la enseñanza de la administración

Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella. y es algo que se está haciendo realidad en el siglo xxi. Los países subdesarrollados lo son porque en buena medida están subadministrados. En forma generalizada, es importante enseñar a los habitantes de un país a organizarse para producir más y mejor.

### Proceso administrativo (PA)

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el **proceso administrativo** que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo xx y seguramente continuará cambiando en el xxi. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas *de* tema. El cuadro 3.1 relaciona los autores que han desarrollado este tema desde Fayol.

A continuación se describen las etapas del proceso administrativo de Fayol.

Fayol denominó operaciones a lo que hoy se conoce como **procesos**: "secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo",<sup>1</sup> que son: **previsión, organización, dirección, coordinación y control** (figura 3.8), como responsabilidades de la **gerencia general** (dirección general) de una empresa. Además, señaló otros procesos (operaciones) para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad.



Fayol define:

**Administrador:** Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Prever:** Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia).

<sup>1</sup> Fayol, en su libro *Administración industrial y general*, no menciona la expresión proceso administrativo, sin» operaciones administrativas.

- cuadro 3.1 Proceso administrativo. Comparativo de varios autores\*

Autor	Funciones administrativas				Total de funciones	Títulos de sus obras
Enrique Fayol	Previsión	Organización	Mando y coordinación	Control	5	<i>Administración industrial y general</i>
Randall Urwick	Previsión y planeación	Organización	Dirección y coordinación	Control	6	<i>Los elementos de la administración</i>
Gantt y O'Donnell	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control	5	<i>Curso de administración moderna</i>
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control	4	<i>Principios de administración</i>
Agustín Reyes Ponce	Previsión y planeación	Organización e integración	Dirección	Control	6	<i>Administración de empresas</i>
Francisco J. Laris Casillas	Planeación	Organización e integración	Dirección	Control	5	<i>Administración integral</i>
José Antonio Fernández A.	Planeación	Implementación		Control	3	<i>El proceso administrativo</i>
Sergio J. Hernández y Rodríguez**	Visión y previsión	Planeación estratégica Organización Integración de equipos de trabajo	Dirección y desarrollo de estrategias	Control y evaluación del sistema	7	<i>Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia</i> <i>Visión de negocios</i>

\*-ajas Medina, Jorge, *Curso introductorio a la administración*, Trillas, -o incluido en el texto del maestro Barajas.



FIGURA 3-8 Proceso administrativo (PA) de Enrique Fayol

**Organizar:** Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano). Esta etapa abarca la integración social.

**Dirigir:** Hacer funcionar al personal.

**Coordinar:** Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

**Controlar:** Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector) establecidas y órdenes dadas.

### 3.3 PLAN RECTOR

Programa de acción, plan de negocios, hoy también conocido como estrategia (plan de operaciones claves), son términos que se utilizan como sinónimos a partir de este punto.

Es conveniente señalar que el término Ditección en ocasiones se refiere a una unidad de trabajo, por tanto, va con mayúscula por ser el nombre propio de la unidad coordinadora de toda la actividad administrativa y empresarial. En otras ocasiones se refiere a la acción de dar rumbo a la organización. Como unidad es un sustantivo, como actividad se refiere a la acción.

#### 3.5 En palabras de...

ENRIQUE FAYOL

La organización -empresa— es una entidad abstracta, dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia con el logro de objetivos.

El proceso administrativo es continuo. Empieza con una **previsión** —pre- (antes), -visión (ver)—. Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así, deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe **organizarse** mediante una estructura humana, repartiendo el trabajo por áreas e, incluso, jerarquías (relación jefes-subordinados), y **dirigir**, o como Fayol lo estableció, **comandar y coordinar** las actividades. Y tiene que **controlar**, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos **previstos**; de ahí que el PA sea permanente y continuo.<sup>18</sup>

#### Prevision-planeacion (como parte de la previsión)

**La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo**, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción.

Fayol incluyó la **planeación** dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

#### Programa de acción (proyecto general de acción) -



#### 3.6 En palabras de...

ENRIQUE FAYOL

El logro de objetivos de la organización requiere de la coordinación y la optimización de recursos con que cuenta, por lo cual el director-administrador debe **prever, organizar, mandar, coordinar y controlar**.

El programa de acción, hoy conocido como estrategia general de acción de una empresa, se hace tomando en cuenta sus recursos: capital, inmuebles, herramientas, materias primas, personal, capacidad de producción, mercados para los productos de la organización, relaciones públicas, etc. El **programa de acción** es el **proyecto de empresa ideal** (deseada), y en él participan todas las áreas: desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control. Este documento es el rector de la acción directiva en un periodo determinado, e incluye tanto la amplitud (cuánto del mercado quiere y puede abarcar) como la profundidad

Fayol sólo estableció la previsión, no la planeación como etapa independiente.



**palabras de...**  
rbernar es

prever.

Prever es actuar (no soñar), calculando y preparando el futuro de la empresa.

Se debe prevenir mediante un plan de acción rector del futuro, hoy conocido como plan de negocios.

(el detalle de las operaciones), aunque esto será tarea de los titulares de las áreas de trabajo claves de la empresa: ventas, producción, finanzas y personal.

La empresa y su directivo general no pueden tener dos programas de acción porque se daría la dualidad de dirección. Los programas de acción de cada área deben estar coordinados perfectamente con el general, como uno solo. Fayol, textualmente, estableció que es responsabilidad de la más alta autoridad de la empresa (dirección, presidencia, CEO)<sup>3</sup> la elaboración del proyecto de empresa de amplio plazo y no de las áreas, las cuales tienen que sujetarse a los lineamientos y a la estrategia general con sus propios proyectos.

**La falta de proyecto en una empresa va acompañada de titubeos, malas decisiones, falsas maniobras, cambios de dirección intempestivos, todos ellos factores que debilitan la autoridad de los directores generales de una empresa, incluso hasta la quiebra del negocio.** Fayol da mucha importancia a este documento y lo afirma con su principio de unidad de dirección o de rumbo de la empresa.

Los programas deben tener un ciclo de tres, cinco o más años. Antes de terminar el primero debe estar creado el segundo, de forma que nunca falte el plan rector para no interrumpir la dirección, con el fin de que la empresa no se quede sin rumbo. Los programas de largo plazo deben generar planes anuales de acción y de utilización de recursos económicos (presupuestos).

Los programas son ideas rectoras que adaptan la empresa a las circunstancias cambiantes para que, a pesar de los vaivenes de la economía, tecnología y otras circunstancias sociales, no pierda su esencia.

**La toma de decisiones** es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo.

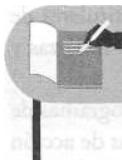
La previsión implica prever contingencias, riesgos, accidentes y eventualidades, hasta donde sea posible, determinando para cada riesgo la manera de actuar en dicha situación, en forma general. Fayol dice que cuando la organización como entidad no prevé lo que requiere para su futuro, mejor se debería llamar aventura y no empresa.

Un proyecto de negocio se debe inspirar en la experiencia (pasado) y tendencias de comportamiento de la empresa. En caso de no tenerla, el directivo se puede inspirar en ejemplos de organizaciones similares de su medio (competidores) con mejor desempeño, aunque guardando las diferencias para que la empresa tenga su propia identidad. -?" Jí 3.4

## Objetivos

Los **objetivos** son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado.

Chief Executive Organization: jefe superior de una empresa.


**Ejercicio  
3.3**
**PROGRAMA DE ACCIÓN**

Desarrolla tu programa de acción o estrategia como profesionista en administración. Establece tu visión al terminar tu carrera, cinco años después.

La **planeación**<sup>4</sup> es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para períodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción.

Las políticas corresponden a la proyección cualitativa porque sólo establecen las guías generales de acción. La proyección cuantitativa comienza con las normas de acción. Las políticas y las normas se distinguen.

Una vez determinado el proyecto de negocio deseado, en la previsión, se requieren determinar con más precisión las **políticas generales**, que se definen como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio.

Las políticas se distinguen de las **normas** en tanto que son generales, mientras que éstas son específicas. Las políticas corresponden al proyecto de empresa y, por ende, se establecen cada vez que se genere dicho proyecto, mientras que las normas son permanentes. Por ejemplo, el pago de impuestos es una norma. El registro de las operaciones contables se realiza conforme a las normas generales internacionales. Un ejemplo de política: "los puestos vacantes se cubrirán, en primer término, con el personal interno de la empresa". Ejemplo de política de compras: "se dará prioridad a proveedores nacionales sobre extranjeros, mientras se cumpla con la calidad".

Los **procedimientos** y los **programas** son planes para el logro de objetivos particulares. Los primeros son permanentes, mientras que los segundos son de uso único; así, los procedimientos se utilizan, sobre todo, para la producción continua de los productos de la empresa; se conocen también como **procesos** (véanse los símbolos que se utilizan internacionalmente en las empresas en el apartado de Gantt). Asimismo, los procedimientos

se utilizan en el trabajo administrativo de mercadotecnia para levantar un pedido; o en contabilidad, para el registro continuo de las operaciones; en personal, para seleccionar empleados. Todas las áreas de trabajo tienen sus procedimientos —y procesos—.

Los **proyectos** son estudios específicos sobre nuevos negocios (proyectos de inversión), por ejemplo: modificaciones en la planta o un proyecto de nuevos productos y/o servicios. Corresponden más a la etapa *de* previsión; sin embargo, una vez aprobados, requieren de la disposición de recursos económicos y de presupuestos. Por tanto, son un tipo de plan *j* tienen un inicio y un fin hasta que se estabilizan y forman parte de un proceso y de las operaciones de la empresa. -"«%• 3.5

El **presupuesto** es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico. El presupuesto establece la caná-I dad y el tiempo que hay que entregar a cada área por concepto de sueldos-

3.5 En la rama de la construcción, cada obra es un proyecto que tiene políticas, normas, procesos y programas específicos que dependen de un tipo de estrategia de negocio; asimismo, están bajo el mando del hoy denominado líder de proyecto. Su administración se llama "administración de procesos".\*

\* La administración de proyectos se utiliza gerencia de una parte del negocio, independencia, responsabilidades y función de resultados propios.

Etapa no prevista ni desarrollada por Fayol como fase independiente, como los autores modernos. Por importancia, se incluye dentro de la teoría de este autor.

salarios y prestaciones, materiales necesarios para el trabajo y adquisición de equipo, así como los gastos directos (cuando se integran en forma específica a la estimación de un costo de producción o gastos indirectos, cuando se prorranean).

, O.O Es importante no confundir organización como entidad-empresa con la etapa del proceso administrativo, tema de estudio de esta unidad. Como etapa del PA, hoy día se define como el proceso de estructuración de las relaciones de trabajo mediante unidades: departamentos, gerencias, : 5J. expresión más elemental: puestos: todas sus responsabilidades y las Multitudes (autoridad) para tomar decisiones y actuar dentro de ciertos límites y funciones establecidos; en el campo del derecho se les conoce como jurisdicciones.



#### En palabras de...

ENRIQUE FAYOL

Organizar una empresa es proveerla de todo lo útil para su funcionamiento: capital económico, personal, materiales, herramientas.

Los presupuestos determinan el flujo de efectivo (*cash flow*) porque determinan el origen de los recursos: ventas o préstamos, créditos de proveedores o aplicación (a dónde van). Con estos datos se generan los estados financieros: balance general y estado de resultados. Cuando se proyecta una empresa, es necesario hacer planes financieros, proyecto de presupuestos y otros estados financieros para evaluar un plan de inversión.

Esta es la etapa de las Ps (guías generales de acción cualitativas): políticas y programas. Es necesario recordar que planeación es la proyección de la acción, de preferencia impresa, que determina los objetivos cuantitativos.

Los siguientes autores han definido así la planeación (véase cuadro 3.2).

Fayol dice que "organizar"<sup>5</sup> la empresa es proveerla de todo lo útil, tanto material —capital, maquinaria, equipo— como personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un **organigrama** (expresión gráfica de la estructura de puestos y jerarquías), el cual es **funcional** en tanto que expresa el área de trabajo: dirección (máximo puesto), ventas, producción, finanzas, entre otros (departamentos subordinados de primera línea). Un organigrama funcional incluye puestos menores. Es conveniente leer definiciones modernas de los principales autores de la teoría administrativa; están al margen de este texto. --\$• ifr\* 3.8 ~ 3.9

Fayol da mucha importancia al elemento humano en la etapa de organización del PA. Señala que el número de dependientes de un puesto no

#### CUADRO 3.2 Planeación

George R. Terry

Agustín Reyes Ponce

Isaac Guzmán Valdivia

Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos?

Fijar cursos de acción junto con los principios que los orienten. Establecer la secuencia de operaciones para realizarlos; determinar tiempos y números necesarios.

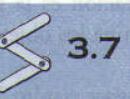
Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados. Escoger los procedimientos que deberán aplicarse. Elaborar los programas de corto y largo plazos, que incluyan tiempos y costos.

Organizar: Para George R. Ferry, distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuándo realiza el trabajo? Para Agustín Reyes Ponce, estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa.

3.9 En palabras de...  
ENRIQUE  
FAYOL

La función de organización del personal es sencilla en una microempresa y se complica cada vez más en la medida que crece la empresa.

debe exceder de seis, máximo ocho, porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como **tramo de control**: número de personas que responden a un solo jefe. Cada vez que un jefe incluye una nueva persona a su mando, se disminuye la eficacia de su control directivo; por tanto, no puede agregar colaboradores sin límite. Cada vez que se agrega un colaborador se genera un efecto de "razón geométrica"; por ejemplo, a partir de dos subordinados se complican las relaciones, las comunicaciones y el flujo de las órdenes y acuerdos. El ejemplo nos muestra el crecimiento de las relaciones por el efecto señalado.

 3.7

Ejemplo:

$$2 \times 2 = 4.$$

Con uno más,  $3 \times 3 = 3 = 27$ .

Con otro más,  $4 \times 4 \times 4 \times 4 = 256$ .

$5 \times 5 \times 5 \times 5 \times 5 = 3125$ .

$6 \times 6 \times 6 \times 6 \times 6 \times 6 = 46\,656$ .

### Ley de Graicunas

El **crecimiento geométrico**, como se recordará, es exponencial, por lo que las relaciones y comunicaciones entre jefe y subordinados, y subordinados con subordinados, crecen a niveles de ingobernabilidad en la medida que se agreguen más colaboradores. Este postulado de Fayol fue comprobado por el lituano A. V. Graicunas, de ahí que se conoce como **ley de Graicunas** al efecto causado por un excedido tramo de control. Come sostiene Graicunas: "Siempre habrá un momento en que al incluir un nuevo colaborador directo se rebase el tope del vaso 3.8 de agua", y la empiece a regar

3.8 Cuenta la leyenda que el rey de Check-Rama, maravillado por el invento del ajedrez, ofreció como premio a su creador, el vizir de Check-Rama, que él mismo eligiera su lúe!\*\* recompensa.

Sessa "sólo" pidió un grano de trigo por la primera casilla del tablero de ajedrez, dos granos por la segunda, cuatro por la tercera y así sucesivamente, duplicando cada vez el número de granos hasta la última casilla (el tablero tiene 64 casillas).

Lo anterior representa una *progresión geométrica* (sucesión de números consecutivos cualesquiera, con un cociente o razón común). Ejemplo:

3, 6, 12, 24, 48,... es una progresión geométrica cuya razón común es 2

$$(3 \times 2 = 6) (6 \times 2 = 12) (12 \times 2 = 24) (24 \times 2 = 48)$$

La petición de Sessa puede representarse así:

Casilla número	1	2	3	4	5	6	7	64
Número de granos	1	2	4	8	16	32	64	...
	$(1 \times 2) = 2^1$	$(2 \times 2) = 2^2$	$(4 \times 2) = 2^3$	$(8 \times 2) = 2^4$	$(16 \times 2) = 2^5$	$(32 \times 2) = 2^6$	$(64 \times 2) = 2^7$	$2^{64}$

Como puede comprobarse, la "modesta" petición de Sessa resultó imposible de satisfacer, pues el total de granos solicitado era de 18 446 744 073 709 551 615, lo que representaba una cantidad mayor a todos los graneros del imperio persa. Si se considera que un metro cúbico de trigo contiene alrededor de 15 000 000 de granos, el total en cuestión supone cerca de seis veces lo que la totalidad de la tierra del imperio produciría en un año.

3.9 Fayol, al darse cuenta | de la importancia del " cuerpo social, indicó que es necesario aprovechar el talento y creatividad de los niveles intermedios; por tanto, dijo que es un error tibiar de un cuerpo administrativo mecánico, pues la gente trabaja en la empresa con cuerpo y espíritu. •



.10 En palabras de...  
ENRIQUE  
FAYOL

Francia ocupa un lugar destacado a pesar de la escasez de sus recursos naturales, gracias a su claro genio a la cabeza del progreso de las ciencias y las artes.

Francia ocupa un lugar destacado a pesar de la escasez de sus recursos naturales, gracias a su claro genio a la cabeza del progreso de las ciencias y las artes.

El reclutamiento es una función que consiste en la contratación de personal adecuado. Dijo: "El buen reclutamiento determina el destino de la empresa." También, que la dificultad del reclutamiento aumenta en relación directa con la jerarquía: "Es pues, de mayor importancia no cometer error alguno en la elección de los altos jefes"; la selección de ellos es de vital importancia. La capacitación y la enseñanza deben vincularse a la educación pública y el sector productivo. Fayol consideró que la formación de gerentes era un asunto estratégico para Francia. Al darse cuenta que su país no tenía los suficientes recursos naturales, se percató de que una potencia económica, como su país, depende más de la capacidad técnica y directiva de su población que de la disposición de recursos materiales,

-"i- ^J3.10

Mientras que Taylor se orientaba más al trabajo mecánico, Fayol señalaba la importancia de que un directivo aproveche lo humano de la organización; es decir, la creatividad y sensibilidad del personal en todos los niveles.

### Cuadros de reemplazo

Fayol denominó **cuadros de reemplazo** al personal capacitado para sustituir a un directivo o jefe de área. Esto implica que la empresa y su dirección siempre estén atentas para tener personal habilitado para el ascenso. Como parte de la etapa de organización, incluyó la **integración, del personal**, dándole mucha importancia a las siguientes actividades: **reclutamiento, selección y capacitación**.

**Reclutamiento.** Lo definió como "**la procuración**" (**allegarse**) del personal adecuado. Dijo: "El buen reclutamiento determina el destino de la empresa." También, que la dificultad del reclutamiento aumenta en relación directa con la jerarquía: "Es pues, de mayor importancia no cometer error alguno en la elección de los altos jefes"; la **selección** de ellos es de vital importancia. La capacitación y la enseñanza deben vincularse a la educación pública y el sector productivo. Fayol consideró que la formación de gerentes era un asunto estratégico para Francia. Al darse cuenta que su país no tenía los suficientes recursos naturales, se percató de que una potencia económica, como su país, depende más de la capacidad técnica y directiva de su población que de la disposición de recursos materiales,

### Integración : lo que Fayol llama cuerpo social

### Dirección

Fayol denomina a la **función de la dirección** comando que consiste en **hacer funcionar el cuerpo social**. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área.

Como función, la dirección es un arte<sup>6</sup> asequible por cualidades personales de los responsables (liderazgo, motivación y comunicación), aplicando los **principios generales de dirección**, conocidos también como **principios de administración**. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social.

### Coordinación

Para Fayol **coordinar** es:

Generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa.

Fayol se refiere a la dirección como arte porque requiere mucha sensibilidad, independientemente de que se requieran datos objetivos.

En relación con los elementos materiales, la dirección debe dar los recursos materiales y económicos propios de su programa de acción o estrategia de negocios.

### Control

Según Fayol, el control es:

"La comprobación cíe ó que ocurre contra ef programa efe acción" (piánes, procesos, objetivos y resultados esperados). En pocas palabras, es comparar la realidad con lo que se estableció en el plan.



**3.1f** En palabras de...  
ENRIQUE FAYOL

Bien realizado, el control es un valioso auxiliar de la dirección. Puede darle ciertas informaciones necesarias que la vigilancia jerarquizada sería incapaz de suministrar.

INVENTARIO.  
Relación de  
materiales o  
productos  
terminados o en  
proceso que se  
encuentran en el  
almacén de una  
empresa.

El término **control** viene del francés, como ya se dijo: *contri-rol*; *rol* es una lista de actividades por realizar; control es la **comparación** de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contable-financieras como en el desempeño de las personas y sus actos. ^ 1J 3 . i 1

Según Fayol, la dirección debe tener mecanismos y personas especializadas para verificar la calidad, la cantidad y los precios de los productos que hace y/o comercializa la empresa, inspeccionando los **INVENTARIOS**. También sostiene que los registros contables de las operaciones se deben auditar contable y financieramente. En términos de su época, señaló la importancia de hacer verificaciones (inspecciones) al personal y sus trabajos; hoy se les conoce como **auditorías administrad-vas**. ^ IÍ3,!2

Fayol señala que se deben conocer el objetivo y el alcance de los controles (auditorías), así como las atribuciones y límites de los auditores, y que éstos deben ser controlados por la dirección para que exista un **control del control**. ""? ¿Í3.13

Hoy en día, gracias a las computadoras, las empresas pueden controlar en tiempo real (al instante) si la ejecución es la correcta. A esto se le llama **monitorear**.

### 3.12

En palabras de...  
ENRIQUE "TM"  
FAYOL

Características del auditor (verificador):  
O Competente O Imparcial O Honesto  
© Independiente (no dejarse influir,  
ni siquiera por su jefe).

f 3.13 En palabras de...  
ENRIQUE FAYOL Un buen control  
previene catástrofes.

### Principios generales de administración

Los **principios en administración** son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son **axiomas** (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación). '-^A3,14

Utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, medida (cualidad humana que implica tacto: destreza y suavidad en la manera de comunicar algo) y experiencia. La medida es una de las principales cualidades del administrador, que se forma con la práctica.

En forma textual, Fayol afirma: "Además, los principios son flexibles y adaptables a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; éste es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida."

Fayol dijo que los principios son muchos. No hay un número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:



«CITAD DE ESTUDIOS  
«PERIORES-CUAUTITLÁN  
CAMPO 4

### Principios administrativos de Fayol

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al general
7. Retribución a las capacidades del personal
8. Centralización frente a descentralización
9. Jerarquía

- 10.** Orden
- 11. Equidad
- 12. Estabilidad del personal
- 13.** Iniciativa
- 14. Espíritu de grupo o unión del personal

La explicación de Fayol a cada principio de la administración se observa en el cuadro 3.3.

### Áreas funcionales en las organizaciones en síntesis

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo en ella es cuestión de medida.

Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes.

Las **áreas funcionales son claves para una empresa** por la actividad que realizan. De manera conjunta, son la división departamental por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados; la más común es por su función, pues esto denota una actividad relacionada, aunque también se utilizan otros criterios, como producto, cliente, geografía o proceso. Las funciones se relacionan con las profesiones; por ejemplo: finanzas con los contadores públicos, producción con ingenieros, mercadotecnia y recursos humanos con administradores, etcétera.

Las **áreas funcionales** de las organizaciones, como se estudian actualmente, corresponden a las de las grandes empresas del sector privado. Las denominaciones cambian según la rama comercial, industrial o de servicios en que opera la empresa; por ejemplo: en el sector hotelero, en las grandes comercializadoras, centros comerciales y en los bancos, a la producción le llaman operaciones. En los gobiernos federal, estatal y municipal tienen sus propias estructuras (áreas funcionales) con departamentos divididos en secretarías o ministerios, de las que dependen las subsecretarías, direcciones, jefaturas, etc., con denominaciones diferentes, según la rama.

El administrador profesional debe estar consciente de que un porcentaje mínimo de empresas son grandes y medianas, que no excede 5%, según algunos criterios que las clasifican, por lo que el restante 95% son micros o pequeñas, las cuales no requieren esas estruc-



**En palabras de...**  
ENRIQUE FAYOL

Emplearé con ciencia la palabra "principios", yndola de toda idea de rigidez.

CUADRO 3.3 Principios de la administración, según Fayol

<b>Principio</b>	<b>I Explicación</b>
DIVISIÓN DEL TRABAJO 1	<i>Separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograr la especialización. En cuanto crece, la empresa requiere de expertos en mercado, producción, finanzas, recursos humanos, etcétera. El trabajo debe organizarse de forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".</i>
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD 2	<i>La autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer. La autoridad de un jefe viene de las siguientes fuentes: 1 ) de la empresa, de las facultades para decidir y el campo de competencia que le da la empresa. 2) De la capacidad técnica y experiencia del responsable del puesto. 3) De la capacidad mental y moral del individuo. Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de conocimiento, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. La responsabilidad es una actitud producida en el individuo por las obligaciones contraídas; dícese comúnmente sobre ella: "El sentido de responsabilidad también es el conjunto de tareas y resultados del individuo al desempeñar un puesto." La responsabilidad civil son las penas establecidas por la ley al que la viola o daña a un tercero y su patrimonio (...) la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad (...) La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.</i>
DISCIPLINA 3	<i>Es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra. Los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y el espacio. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.</i>
UNIDAD DE MANDO 4	<i>Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.</i>
UNIDAD DE DIRECCIÓN 5	<i>Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir. Se recomienda no confundir el principio de unidad de dirección (un solo programa) con unidad &lt; de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).</i>
SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL GENERAL 6	<i>Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal. Parece que este 1 concepto no debería de recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del particular. Ésta es una lucha perpetua.</i>
CORRECTA Y JUSTA REMUNERACIÓN EN RAZÓN DE LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LAS PERSONAS REQUERIDAS POR SU PUESTO 7	<i>Las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.</i>

(continúa)

CUADRO 3.3 (Conf/nirac/ón)

DESCENTRALIZACIÓN FRENTE A CENTRALIZACIÓN 8	<p><b>Los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.</b></p> <p>La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Si el jefe conserva el privilegio de dar las directrices generales, recurre a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización, lo que le permitirá concentrarse en lo importante y hacer crecer intelectual y administrativamente a su personal.</p>
JERARQUÍA O CADENA DE MANDO 9	<p><b>La cadena de mando</b> implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el jefe de su jefe. Claro está que si se está quemando el edificio y no está el jefe, entra a su oficina y apaga el incendio; aunque este caso parezca extremoso, hay muchas situaciones que obligan a actuar con criterio sin apegarse al principio. Lo importante es no abusar de él, siguiéndolo en lo general.</p>
ORDEN 10	<p><b>El orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. El orden debe tener por resultado evitar la perdida de tiempo y recursos.</b> La limpieza es el corolario del orden. Es conocida la fórmula "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". Administrativamente, el refrán inglés <i>the right man in the right place</i> indica el hombre correcto en el puesto correcto. Esto nos lleva a que una buena organización (estructura de puestos y jerarquías) debe acompañarse de un buen reclutamiento que elimine el nepotismo y el favoritismo.</p>
EQUIDAD 11	<p><b>Todo superior debe ser justo.</b> Fayol explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer una relación estricta con el orden legal. La equidad, aunque no es rígida, señala el espíritu de dar trato igual al personal en una misma categoría jerárquica, en un mismo puesto o reglas iguales de comportamiento interno del personal. Advierte que, en ocasiones por sus méritos, su productividad y su disponibilidad, las personas son acreedoras a tolerancias; pese a ello, no se puede administrar dando reglas o permisos para cada individuo; el horario es igual para todos, como las sanciones por faltas.</p>
ESTABILIDAD DEL PERSONAL 12	<p><b>La estabilidad del personal significa que, tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo, deben mantener al mismo personal durante largos períodos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo.</b> El aprendizaje de un puesto, función o proceso requiere tiempo y no puede quedar al simple capricho de un jefe la permanencia de los empleados. El cambio de personal en un periodo y posición dados se le llama <b>rotación de personal</b>, que se mide como indicador de "estabilidad del jefe"; de tal forma que si un gerente continuamente cambia a sus subordinados, indica que es inestable; no existe la cero rotación, pero sí un nivel aceptable, según la naturaleza de la empresa, del puesto.</p>
INICIATIV A 13	<p><b>Iniciativa significa iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior.</b> Tanto el superior requiere atender problemas sin que se lo solicite su jefe, como al subordinado se le ha de permitir y fomentar la iniciativa, de forma que el personal <b>actúe motu proprio</b>. En la medida en que el personal esté capacitado, tenderá a ser más autónomo y útil para la empresa. La iniciativa, entonces, es una cuestión de aptitud y actitud; el buen jefe la fomenta, la propicia y tiene un grado de tolerancia por los posibles errores en que puede incurrir un colaborador en formación. La creatividad del personal debe fomentarse, entendiendo por ésta la capacidad del personal para encontrar nuevas soluciones, las cuales deberán valorarse y aprovecharse por el superior y la empresa. Fayol escribió: "En igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo."</p>
UNIÓN DEL PERSONAL 14	<p><b>A ello le llamó espíritu de corps.</b> Fayol se apoya en una serie de axiomas para apoyar su principio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>O La unión hace la fuerza.</li><li>O La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendentes a establecerla. O El personal debe sentir orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo, y sólo el jefe y la empresa lo pueden fomentar. Hay muchos elementos que generan el sentimiento de pertenencia, desde el escudo o logotipo de la compañía, su historia, la imagen pública de sus productos y servicios, etc.</li></ul> <p>Hoy, las firmas establecen lemas que identifican al personal o a los clientes con la empresa.</p>

turas. Sin embargo, las funciones se llevan a cabo por otros departamentos o gerencias; por ejemplo, en una pequeña empresa, el contador es financiero, asesor fiscal y laboral, y lleva los asuntos del personal, como nóminas, pagos etc., y en una microempresa, el director o dueño puede realizar todas las funciones con apoyos muy reducidos en producción, ventas, finanzas, sin gerentes. Pero conforme crezca, su empresa necesitará la profesionalización de sus áreas con la creación de **estructuras AonzantaiW ^bifcry-su-iWi'iAiwxjt^, & nsifiáaaíse** (que dependen de la dirección). Sin embargo, es imperioso estudiarlas en gran escala para comprenderlas mejor y desarrollar el **criterio administrativo** (directivo) para traducir los conceptos cíe ías áreas funcional/es, como se *estudian en grande para adaptarlos a una diversidad de empresas*, tanto por su tamaño como por su actividad.

Fayol se basó en un consorcio minero inmenso que requería de áreas que hoy ya no se utilizan; por ejemplo, la seguridad en una mina es vital y por eso estableció un área funcional de seguridad.

Por tanto, la clasificación de Fayol que aparece en el cuadro 3.4 junto con la clasificación más común de áreas funcionales por empresas en el siglo xxi sólo sirve como referencia histórica para conocer su origen. Lo importante es que conozcas de manera general estas áreas y, por tanto, a continuación se describen según el criterio moderno.

### Dirección

Fayol llamó a la dirección general administración general, y la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. Hoy, las empresas medianas y grandes cuentan con una unidad de personal.

La función principal de la dirección general es elaborar el programa de acción de largo, mediano y corto plazos, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme al plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa. El titular de la dirección debe tener mucho cuidado en seleccionar a su personal experto, también conocido como *staff<sup>7</sup>* (cuerpo directivo); su autoridad es lineal descendente-

#### • CUADRO 3.4

Áreas funcionales de Fayol	Áreas funcionales básicas de las grandes empresas en el siglo xxi
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrativa</li> <li>2. Técnica</li> <li>3. Comercial</li> <li>4. Financiera</li> <li>5. Contable</li> <li>6. De seguridad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>© Dirección general</li> <li>© Producción</li> <li>© Finanzas</li> <li>© Ventas, mercadotecnia y distribución</li> <li>© Personal o recursos humanos</li> </ul>

<sup>7</sup> No confundir *staff* (autoridad experta) con autoridad. En México se acostumbra denominar a los asesores como *staff* porque no tienen facultades de decisión, simplemente proponen.

te, pues aunque tiene expertos como titulares de las áreas funcionales y debe permitirles que actúen conforme a lo que mejor conviene a la empresa, cuando existe conflicto entre las áreas, él decide. Su liderazgo es clave: se basa en involucrar a los jefes o gerentes de áreas funcionales en la estrategia. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo a su área.

Aunque su nombre es de origen industrial, esta área es la encargada de producir los bienes y/o servicios (productos) que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad, la programación de producción continua en productos de línea, estacional —con artículos de temporada— o por pedido (por lotes). A menudo, el diseño o distribución de planta (*lay out*) tiene la función de logística (operaciones de suministro de proveedores o de almacenes a líneas de producción) y abastecimiento, incluso las compras. Muchas compañías tienen un área funcional especializada en compras, que, junto con el área financiera, determina los costos de producción; asimismo, se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

### **Finanzas como área funcional**

Su **objetivo** es el **uso óptimo** del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos. La función financiera abarca la contabilidad (registro y clasificación de las operaciones para la generación de estados financieros principales: balance general, estado de resultados y analíticos, costo de producción y otros). Esta área también se encarga de **resguardar los valores principales de la empresa** y realiza la función de **auditoría y/o control**. Hoy día, también debe cumplir con las **obligaciones fiscales** y, en las pequeñas empresas, con las **obligaciones laborales**. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo a su área.

### **Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional**

Ventas —conocida hoy en las grandes empresas como **mercadotecnia**; también denominada en menor medida como **distribución**— se encarga de vender o distribuir (surtir) a comercializadores independientes, así como del control de vendedores (fuerza **de ventas**) desde su selección hasta su control. Establece **cuotas y pronósticos de ventas** en coordinación con el área de producción.

**Mercadotecnia** realiza **estudios de mercado** para conocer a las poblaciones y segmentos —o clases económicas— que las forman. Comprende la **publicidad, la promoción y la propaganda**. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

### **Personal o recursos humanos como área funcional**

Se encarga de **proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado para cada área**. Esto implica la **planeación, reclutamiento, selección y contratación de empleados**. Realiza la política y sistemas de pagos de sueldos y salarios, incluyendo la nómina semanal, salarial o quincenal en el caso de sueldos, junto con el área de finanzas. Asimismo, Negocia los contratos colectivos de trabajo, los cuales implican las relaciones con los sindicatos

Se encarga también de la capacitación y el desarrollo del personal y de establecer la cultura laboral con los hábitos, principios y valores que favorezcan el crecimiento individual del personal y de la empresa. El titular del área tiene autoridad en línea para decidir en su área y en asuntos que atañen a toda la empresa en materia de personal; también es asesor de los jefes de otras áreas en materia de motivación, disciplina, etc. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

### Formación administrativa según la Jerarquía

Fayol señaló que, conforme se asciende en la organización, se requieren más conocimientos administrativos (directivos) que técnicos. Por ejemplo, un obrero soldador debe ser un experto en su oficio, mientras que su jefe debe conocer tanto el proceso de soldar como supervisar, y el jefe de ambos debe saber más de supervisión y dirección. La autoridad superior en una empresa debe conocer todas las áreas en forma general y, a su vez, ser un experto en **dirigir**.

### Creador del Centro de Estudios Administrativos

Este centro se encuentra en París, y hoy se conoce como Academia Nacional de Administración de París; dio lugar a la creación del Centro de Estudios de Comercio. En Francia, hasta la fecha, las escuelas y facultades de administración se llaman facultades de comercio.

### Perfil de habilidades de los administradores

Fayol dice textualmente:

A cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Se distinguen la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etcétera.

Cada una de estas aptitudes se basa en un conjunto de características y conocimientos que se pueden resumir así:

- O *Cualidades físicas*: salud, vigor, habilidad.
- O *Cualidades intelectuales*: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
- O *Cualidades morales*: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- O *Cultura general*: nociones diversas no exclusivas del dominio de la función ejercida.
- O *Conocimientos especiales*: conciernen sólo a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etcétera.
- O *Experiencia*: conocimiento que se deriva de la práctica en los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas de los hechos por el individuo.

### Análisis de Fayol

El fayolismo, como corriente de dirección, se propagó por todo el mundo, aún está vigente y no sufrió las críticas del taylorismo, en tanto se prestó a aplicaciones desmedidas que favorecieron la mecanización del ser humano. Fayol ignoró la importancia de la participación del colaborador para conformar equipos de trabajo.

A continuación se enlistan algunas críticas favorables y limitaciones de su teoría:

1. Fayol fue, sin duda, el más destacado autor de administración de su época. Fue un hombre de gran erudición que supo captar problemas administrativos para llevarlos a un elevado nivel de abstracción y, después, presentarlos como teoría, de la cual extrajo grandes conclusiones. Pocos administradores profesionales o prácticos lo han igualado.
2. Fayol, a pesar de ser producto de la ideología capitalista de su época, presentó grandes ideas para mejorar la condición obrera, defendió el reparto de utilidades y pensó en diversas formas de retribuir el trabajo, y, con la aplicación de estas prácticas, obtuvo grandes beneficios en las firmas donde trabajó.
3. Su influencia en la teoría administrativa ha sido sin duda enorme, pues, hasta la fecha, su proceso administrativo y sus principios se aceptan universalmente. La mayoría de los autores reconoce su capacidad y adopta su proceso administrativo para desarrollar sus teorías. A sus seguidores se les denomina "fayoleanos".
4. Tanto Taylor como Fayol enfocaron el mismo problema, pero Fayol lo abordó en forma más abstracta y de allí lo llevó a la práctica. En cambio, Taylor lo observó en el taller.
5. Fayol conoció la teoría de Taylor y la comentó en su obra. Le criticó diversas tradiciones, como hablar de organización lineal y sostener que un obrero debería ser supervisado funcionalmente, es decir, por cada especialista, lo cual, según Fayol, es inconveniente porque "es peligroso dejar que se extienda la idea de que el principio de la unidad de mando carece de importancia, y puede violarse con impunidad". Añadía que "sus reservas sobre la organización científica o administrativa no me impiden admirar al inventor de corte rápido de acero, al creador de procedimientos minuciosos y precisos de las condiciones en que se ejecuta el trabajo del obrero..."
6. Taylor ejerció mayor influencia que Fayol, tanto en Europa como en Estados Unidos, lo cual es lamentable. Tan intrigados estaban los franceses con los principios de Taylor que George Clemenceau, entonces ministro de Guerra, ordenó que en todas las plantas bajo su control se aplicara la administración científica de Taylor.
7. El tiempo ha puesto a Fayol en su justo lugar. Y, sin duda alguna, fue, es y seguirá siendo un autor muy comentado, discutido y básico para la formación de un administrador.

## **WILFREDO PARETO**

De sus estudios sobre la distribución de la riqueza entre las diferentes clases sociales derivó el llamado "Principio de Pareto", al demostrar que 20% de la población poseía 80% de la riqueza; es decir, los pocos tenían mucho, mientras que los muchos tenían poco, conclusiones que presentó en forma gráfica. Al ocupar cargos en la administración pública, Pareto aplicó

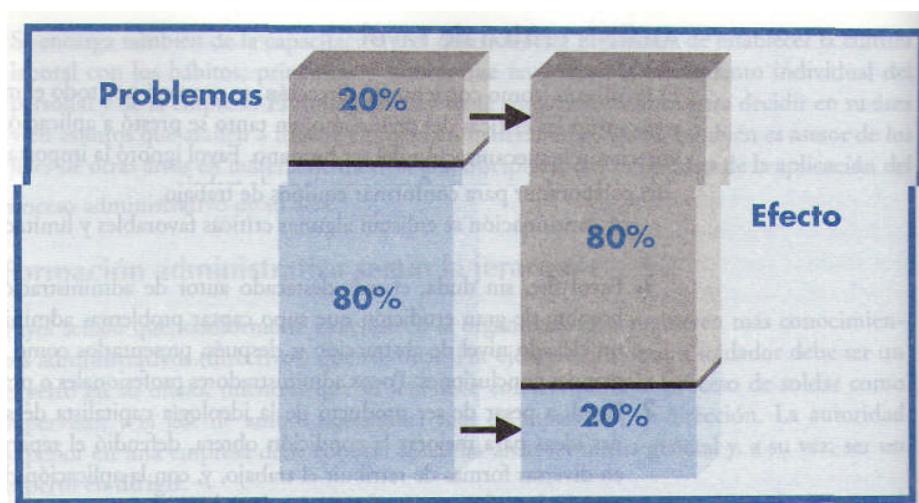


FIGURA 3.9 Principio de Pareto (regla del 80-20).


**WILFREDO  
PARETO**

**1.6** Wilfredo Pareto, de nacionalidad italiana, vivió durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del presente. Después de titularse como ingeniero en la Universidad de Turín, se instaló en Florencia. Su interés por las ciencias sociales, específicamente por la sociología y la economía, le hicieron abandonar su carrera. Fue llamado por la Universidad de Lausana para impartir la cátedra de economía política. Colaboró en importantes revistas italianas y francesas especializadas en sociología y economía.

su principio para el estudio y búsqueda de solución de los problemas que enfrentó, "c- B 3-6

El principio de Pareto se ha extrapolado a diferentes situaciones, y se ha generalizado para establecer que 20% de las variables causa 80% de los efectos, por lo que se le denomina Regla del 80-20. Kaoru Ishikawa, teórico japonés de la escuela de la calidad total, considera la aplicación del Principio de Pareto una de las siete herramientas básicas para analizar y resolver problemas originados por mala calidad de los productos. Así, el Principio de Pareto resulta de gran utilidad en el proceso de mejora continua, pues permite determinar las variables causales que más inciden en un problema, así como definir las que deben considerarse en forma prioritaria para resolverlo. Por lo general, de acuerdo con el Principio de Pareto, son pocas las variables que causan la mayor parte del problema, mientras que un gran número de ellas sólo ocasiona una pequeña proporción (figura 3.9).

? **CASO  
3.2**
**LA EMPRESA DE ROCÍO ÁVILA**

Debido a la repentina muerte de don Alejandro Ávila, su hija Rocío heredó la empresa que su padre fundara quince años atrás, y en la que en los últimos diez años se inició una etapa de crecimiento y expansión que permitió generar ingresos suficientes para mantener a la familia Ávila sin necesidad de que sus miembros trabajaran en la empresa. Don Alejandro consideraba que entre

más lejos estuviera su familia de sus negocios mejor para ambas partes, por lo que ninguno de sus hijos se preparó en aspectos administrativos y directivos de empresas.

Con el fallecimiento de don Alejandro la familia se vio obligada a designar a su hija Rocío como directora de la empresa, y sus decisiones fueron juzgadas como incorrectas por sus colaboradores (gerentes de área). La que más les molestó fue la siguiente: Rocío, después de entrevistar y seleccionar personal joven (según ella más dócil y dinámico), los designó como asistentes de los principales gerentes. Los nuevos asistentes tenían la autorización y la obligación de informar a Rocío sobre el cauce de los asuntos en las principales áreas de trabajo y estaban autorizados para tomar decisiones. Obviamente, los gerentes seguían tomando las principales decisiones. Esta situación generó malos entendidos, conflictos y confusiones en los grupos de trabajo de las diferentes áreas.

Con la información anterior, contesta lo siguiente:

1. ¿Existe dualidad de mando?
2. ¿El principio de unidad de dirección queda afectado? ¿Se retrasa la toma de decisiones?
3. ¿Cómo se ve afectada la autoridad legal, técnica y moral en una situación como la anterior?
4. ¿Qué otros principios administrativos se violan con la decisión tomada por Rocío?
5. ¿Qué resultados a corto plazo tendrá la empresa de don Alejandro?
6. ¿Le recomendarías a Rocío que tomara un curso elemental de administración? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

## **RESUMEN**

En esta unidad se estudió:

El enfoque clásico de la administración en dos partes:

Escuela científica y seguidores (Taylor) Proceso y principios administrativos (Fayol)

## **PRIMERA PARTE**

La importancia del estudio y comprensión de las diferentes escuelas o enfoques administrativos. Las aportaciones que en los albores de la administración hicieron, entre otros, Charles Babbage, Henry Robinson Towne, Henry Metcalfe y Joseph Wharton.

**La corriente científica de la administración** con su principal exponente: Federico Winslow Taylor, y sus aportaciones.

- Aplicación del método científico a la administración.
- Establecimiento de estándares de producción y diseño del producto.
- Establecimiento de sistemas de administración de personal y costos de producción.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Principios de la dirección de operaciones.
- Selección y capacitación de proveedores.
- Integración del obrero al proceso.

### **UNIDAD 3 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Sistemas de pago a la mano de obra.

Sistemas de costos de producción.

Establecimiento de autoridad lineofuncional y uso de la autoridad por excepción, entre otras.

Se analizaron las principales críticas que recibió el sistema taylorista y las reacciones ante éste. Se mencionaron algunas aplicaciones empresariales que hizo Henry Ford del taylorismo: uso de banda transportadora en la línea de producción automotriz, salario mínimo por día y por hora, y jornada laboral de ocho horas, mientras que la práctica común era que los obreros trabajasen entre 10 y 12 horas por jornada. También se señalaron algunas aplicaciones que tienen como antecedente directo el taylorismo: certificaciones, competencias laborales y franquicias, entre otras.

Se revisaron las teorías de los principales seguidores de Taylor: los esposos Gilbreth y Henry L. Gantt.

Se estudiaron las principales aportaciones de Gilbreth y su pensamiento en lo relativo a:

- Desarrollo de la ergonomía, hoy conocida como ingeniería humana.
- Uso de las cámaras de cine para analizar el trabajo.
- Organización del trabajo.
- Importancia del uso de las estadísticas y del estudio psicológico de las relaciones de trabajo.
- Código de símbolos.
- Modelo de proceso administrativo.
- Estudio de micromovimientos therbligs.
- Creación de la "lista blanca".

Se examinaron las aportaciones de Gantt:

- "Gráficos de Gantt" o cronogramas.
- Bonificaciones por trabajo realizado.
- Importancia de la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.
- Destacó la importancia del adiestramiento del empleado, hoy llamada capacitación.
- Perfeccionó el sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos.

## **SEGUNDA PARTE**

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

Se analizó la principal diferencia entre Fayol y Taylor; el primero **organizó la dirección**, mientras que Taylor **ordenó el trabajo y sus procesos**.

Principales aportaciones de Fayol:

- El modelo de Proceso Administrativo (PA).
- Su concepción sobre la universalidad de la administración.

- La importancia de la enseñanza de la administración.
- Principios generales de la administración.
- Establecimiento de áreas funcionales en las empresas.
- Centro de estudios administrativos en París.
- Habilidades administrativas y directivas por jerarquía.

El modelo de Proceso Administrativo (PA) que propuso Fayol y sus etapas: **previsión** (etapa que incluye a la planeación), **organización, coordinación, dirección y control**. Asimismo, en esta unidad se estudió el PA actual de algunos autores contemporáneos. En este punto se incluyó un cuadro comparativo del modelo de PA de varios autores.

Se estudiaron las etapas del modelo de PA de Farol, quien define:

**Administrador:** "Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar."

**Prever:** "Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia)."

**Organizar:** "Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano)." Fayol incluye en esta etapa la integración social.

**Dirigir:** "Hacer funcionar al personal."

**Coordinar:** "Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos."

**Controlar:** "Verificar que todo se desarrolle de acuerdo a las normas establecidas y órdenes dadas."

El modelo de Fayol no considera a la planeación como etapa independiente, sino que la incluye en la previsión.

Se estudió la **planeación** como etapa en los modelos de PA.

**Planeación:** Proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para períodos específicos; el término más común es el anual.

El **programa de acción** hoy es conocido como estrategia general de acción, **proyecto de empresa ideal** (deseada), e involucra a todas las áreas, desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control.

**La toma de decisiones** es la parte central del trabajo del administrador (este tema se desarrolla ampliamente en la unidad 8). También se estudiaron los términos:

**O Objetivos**, que son propósitos concretos a lograr.

**O Políticas generales**, que se definen como guías-orientaciones generales de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio; se establecen cada que se genera un nuevo proyecto.

**O Normas**, que son guías de acción permanentes y específicas.

**O Los procedimientos** (permanentes) y los **programas** son planes que se establecen para el logro de objetivos particulares.

**Q Los proyectos** son estudios específicos sobre nuevos negocios.

Se estudió la manera en que George Terry, Agustín Reyes Ponce e Isaac Guzmán Valdivia definen la planeación.

Farol, en su modelo de PA, llama cuerpo social a la organización y da mucha importancia al elemento humano en esta etapa. Señala que el número de dependientes de un puesto

no debe exceder de seis (máximo ocho), porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como **tramo de control** (número de personas que reportan a un solo jefe).

Como parte de la etapa de **organización**, Fayol incluyó la **integración del personal**, dándole mucha importancia a las siguientes actividades: **reclutamiento, selección y capacitación**.

Fayol denomina a la **función de la dirección** comando que consiste en **hacer funcionar el cuerpo social**.

Fayol define la dirección como arte que puede lograrse por cualidades personales de los responsables (estas cualidades son: liderazgo, motivación y comunicación), aplicando los **principios generales de dirección**, conocidos también como **principios de administración**.

Para Fayol **coordinar** es: "Generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa." Según el mismo autor, **control** es "La comprobación de lo que ocurre contra el programa de acción".

En términos de su época, Fayol señaló la importancia de hacer verificaciones (inspecciones) al personal y sus trabajos, actividad que hoy se conoce como **auditorías administrativas**.

#### **Principios administrativos de Fayol**

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés individual al general
- Retribución a las capacidades del personal
- Centralización vs. descentralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo o unión del personal.

Se estudiaron las **áreas funcionales** de las organizaciones en la época de Fayol y se les I comparó con el enfoque contemporáneo.

Se vio que, de manera conjunta, las **áreas funcionales** son la división departamento, por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados; la más común es por su función, ya que esto denota actividad relacionada, aunque también se utilizan otros criterios, conwj pueden ser: por producto, cliente, geografía o proceso. Las funciones están relacionadas cor las profesiones (por ejemplo, finanzas con los contadores públicos, producción con ingenie- I ros, mercado tecnia y recursos humanos con administradores, etcétera).

Según Farol, las habilidades que deben tener los administradores en diferentes niveles de \_£ j organización son:

- Cualidades físicas
- Cualidades intelectuales
- Cualidades morales

- Cultura general
- Conocimientos especiales
- Experiencia.

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

Las teorías de Fayol como antecedente de la técnica administrativa especializada se denominan Planeación Estratégica (PE).

El "Principio de Pareto" (Regla del 80-20), de Wilfredo Pareto, se desarrolló a partir de sus estudios acerca de la distribución de la riqueza entre las diferentes clases sociales. El "Principio de Pareto" demostró que 20% de la población poseía 80% de la riqueza; es decir, las minorías tenían mucho, mientras que las mayorías tenían poco, conclusiones que presentó en forma gráfica.

## AUOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Describe qué se entiende por escuela o corriente científica.
2. Enuncia las principales aportaciones de Charles Babbage.
3. Enuncia las principales aportaciones de Henry R. Towne.
4. ¿Qué observó Taylor en la Midvale Steele Co., en relación con la forma de trabajo?
5. Menciona las principales obras publicadas por Taylor.
6. Enuncia las principales aportaciones de F. Taylor.
7. Explica los principios de dirección de operaciones que propuso Taylor.
8. ¿Qué propuso Taylor en relación con la planificación del trabajo?
9. Define qué es un estándar de producción en relación con tiempos y calidad del producto.
10. Analiza y evalúa las aportaciones de Taylor.
11. Describe las reacciones al abuso de las aplicaciones del sistema taylorista.
12. Menciona algunas críticas hechas al sistema de Taylor.
13. Menciona algunas aplicaciones actuales que se basan en las teorías de Taylor.
14. Enuncia las aportaciones de los esposos Gilbreth.
15. ¿Para qué sirve la estadística en la administración, según Gilbreth?
16. Menciona algunas aplicaciones actuales que se basan en las teorías de Gilbreth.
17. Describe e indica las principales aportaciones de Henry L. Gantt.
18. Explica qué es una gráfica de Gantt y para qué sirve.
19. Señala las aportaciones de Fayol a la teoría administrativa.
20. Indica qué diferencias se pueden encontrar entre el enfoque de Fayol y el de Taylor.
21. Menciona el nombre de la obra en que Fayol presenta su contribución a la teoría administrativa.
22. ¿Qué significa "universalidad de la Administración"?
23. Enlista las fases del proceso administrativo propuesto por Fayol.
24. ¿Qué es prever, según Fayol?
25. ¿Qué es organizar, según Fayol?

26. ¿Qué es dirigir, según Fayol?
27. ¿Qué es control, según Fayol?
28. Enuncia los principios administrativos de Fayol.
29. Explica qué es un área funcional.
30. Dibuja un organigrama con las áreas funcionales de las empresas grandes en México.
31. De acuerdo con Fayol, ¿sería correcto decir que la unidad de mando significa que todos los miembros de una organización deben perseguir el mismo objetivo?
32. Explica la relación que existe entre autoridad y responsabilidad, de acuerdo con Fayol.
33. Menciona las consideraciones que hace Fayol respecto a la estabilidad del personal.
34. Enuncia la definición de disciplina que da Fayol.
35. ¿Qué dice Fayol respecto de la iniciativa y cómo la define?
36. Explica qué significa equidad, según Fayol.
37. Señala por qué es importante la división del trabajo.
38. ¿Qué dice Fayol respecto al orden?
39. Señala y describe las áreas funcionales mencionadas por Fayol.
40. De acuerdo con el perfil del administrador propuesto por Fayol, ¿qué cualidades debe tener el administrador?
41. Elabora un resumen de análisis crítico sobre el valor de las aportaciones de Fayol.
42. Menciona cuál es el nombre de la técnica administrativa especializada en previsión que está basada en la teoría de Fayol.
43. Explica brevemente en qué consiste el Principio de Párelo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barajas Medina, Jorge, *Curso introductorio a la administración*, Trillas, México, s.f.
- Claude, George S., *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice-Hall Internacional, España. 1974.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1967. Kast y Rosenzweig, *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*, McGraw-Hill-México, 1980.
- Taylor, Federico W., *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1976.
- Varios autores, *Clásicos en administración*, recopilado por Harwood F. Merrill, Limusa, México.



Antecedentes  
y origen o  
Aparición de  
la escuela o  
Mary Parker  
Follet o  
Teoría del  
conflicto de  
Mary Parker  
Follet o  
George Elton  
Mayo y los  
estudios de  
Hawthorne o  
La Western  
Electric  
Company.  
Estudios  
previos a  
Elton Mayo o  
Primer  
experimento  
o Segundo  
experimento  
° Tercer  
experimento  
o Análisis  
crítico de  
Elton Mayo o  
Escuelas  
posteriores a  
Mayo o Kurt  
Lewin o  
Clasificación  
de los tipos  
de liderazgo  
O El cambio  
organizacional  
I o Escuela  
conductista o  
Burrhus F.  
Skinner o  
Aplicaciones  
del conduc-  
tismo y del  
psicoanálisis  
en la  
administració  
n o Resumen  
o  
Autoevaluación  
y  
retroalimenta  
ción del  
aprendizaje o  
Bibliografía



# ESCUELA DE LAS | RELACIONES HUMANAS

## OBJETIVOS

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

- O Valorar el desarrollo de los estudios de la Planta en Hawthorne y las aportaciones de Elton Mayo respecto a los grupos en la organización, la organización informal y la importancia de la comunicación.
- O Analizar las limitaciones y errores de esta escuela, principalmente por considerar a la organización como unidad social y económicamente aislada.
- © Explicar las aportaciones de los discípulos de Elton Mayo.

## ANTECEDENTES Y ORIGEN

Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tanto los efectos de esta conflagración como el abuso del sistema de Taylor (taylorismo) generaron un gran desempleo y, en general, condiciones de "explotación" de los trabajadores en las industrias. Estos acontecimientos acarrearon reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales por mejoras en las jornadas de trabajo y prestaciones, que hasta la fecha se conservan en empresas del mundo entero; por otro lado, todo esto fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad. La globalización de la economía y las crisis económicas en esta primera década del siglo XXI han producido desempleo y nuevas formas de explotación. Durante el siglo pasado, estas condiciones se repitieron por ciclos y aparecieron corrientes humano-relacionistas que hoy, en el siglo XXI, tienen otro nombre, de cada una de las cuales podemos aprender técnicas aplicables y vigentes. En ocasiones, hay autores que retoman el mismo discurso y sólo le cambian el nombre.

Son muchos los teóricos importantes que han formado este pensamiento: incluso algunos, aunque no están reconocidos por las universidades del mundo, influyeron mucho en los aspectos motivacionales del ser humano, como Elbert Hubbard, quien en 1889 escribió un artículo titulado "Mensaje a García". Este artículo ha sido reproducido millones de veces y tenía por objeto resaltar la importancia de la iniciativa del subordinado para la consecución de una meta.

En la segunda década del siglo pasado se iniciaron cursos sobre relaciones humanas. El primer libro de dirección de empresas con enfoque participativo, destinado a programas de educación universitaria, apareció en la Universidad de Harvard, en 1911.

Dale Carnegie creó un curso sobre relaciones humanas y escribió el famoso libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, del cual se han vendido millones de ejemplares.

Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan también de la década de los años veinte del siglo pasado. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria, y la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde los puntos de vista psicológico y sociológico.

## APARICIÓN DE LA ESCUELA

En este clima nació la escuela de las relaciones humanas, o *humano-relacionista*, de la cual Mary Follet y Elton Mayo fueron los autores más significativos. Más tarde se difundieron los primeros estudios sobre la dinámica de grupo o equipos de trabajo de Kurt Lewin, base de las técnicas de equipos de trabajo.

### MARY PARKER FOLLET

Fue una abierta crítica del taylorismo, pues afirmaba que Taylor sólo tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba aspectos psicosociales. También fue la primera mujer en se-

ñalar que la dirección general de las empresas y cualquier puesto directivo requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de dichos puestos necesitan estudios

especializados en *management* (dirección), con fundamentos científicos, y no sólo basarse en la experiencia de la persona y/o CUALIFICACIONES personales. "



Mary Parker Follet consideró que

- O Lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano. O Las organizaciones y su dirección están en "**conflicto**" permanente.



**MARY PARKER FOLLET**  
(1868-1933)

Estadounidense nacida en Boston. Fue la primera mujer con estudios profesionales en psicología y sociología que estudió el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo. Asimismo, analizó a fondo el papel del jefe (supervisor, gerente, etcétera).

Follet escribió *La administración como profesión*, libro en el que destacó la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del hombre en la organización. Otras obras suyas son *Libertad y coordinación* y *Conflictivo constructivo, poder y dinámica administrativa*.

Según Parker Follet, eso es "bueno" porque el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas. Si el jefe sabe utilizarlos en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada.

El término **conflicto**, como lo manejó esta autora, no tiene el significado exacto con que se maneja en español; en realidad es mejor utilizar el concepto de debate o discusión. Un equipo de trabajo bien coordinado forzosamente necesita en sus juntas de trabajo analizar los problemas y sus posibles soluciones. Cada solución conlleva de manera inevitable cambios o afectaciones en algunas áreas, por lo que los equipos de trabajo tienen que aprender a **discutir constructivamente**, y en esto el director o jefe del grupo debe tener habilidad para conducirlos y aprovechar la información que generan. Y si no se llega a un acuerdo, él deberá decidir lo que mejor convenga al **proyecto de empresa**. La **habilidad de coordinar y conducir juntas** exige aprender a dialogar, es decir, platicar para acumular ideas sin discusiones, así como aprender a **discutir**, lo cual significa que "las partes en conflicto" deben argumentar los beneficios que sus ideas producirán a la empresa, sin agredir a los demás y sin mezclar sentimientos o resentimientos en el debate.



Hay que aplicar la norma científica a toda la administración del negocio; en la actualidad es muy frecuente que se le aplique a sólo una parte. La administración de empresas incluye:

1. **El lado técnico**, como habitualmente se llama: **un conocimiento de producción**.
2. **El lado personal**, un **conocimiento de cómo tratar a los dirigidos** con bases científicas y psicológicas.

Mientras el primer aspecto ya se reconoce como una materia susceptible de enseñarse, se piensa a menudo que el último es un don que algunos hombres poseen y otros no. Es decir, una parte de la administración de empresas se apoya en la ciencia, mientras que se creía que la otra nunca podría estarlo.\*

\* Extracto tomado del libro *La administración como profesión*, de Mary Parker Follet.

El director, o jefe de grupo, debe escuchar con atención lo que se expone y lo que se puede estar ocultando para decidir sobre puntos muy analizados, a fin de avanzar cuidando que las partes ejecuten lo acordado. Todo esto implica la **coordinación** que destacó Parker Follet.

No cabe duda de que las aportaciones de Follet ayudaron a modificar el concepto mecanicista tayloriano que sólo veía a las personas como engranes y autómatas, simples ejecutantes de fases de procesos establecidos en manuales (como en la película *Metrópolis* [Fritz Lang, 1929]). Follet abrió la puerta a nuevas posibilidades de desarrollo de la empresa para aprovechar el conflicto, como ya se mencionó, entre los coordinados o áreas funcionales de cada empresa.

Follet aseguró que es parte de la naturaleza humana formar parte de grupos sociales: familia, religión, empresa, generación escolar, etc., y por tanto, ninguna persona se puede sentir completa a no ser que pertenezca a algún grupo social. Estableció que el ser humano genera una fuerza gracias a que combina en los equipos de trabajo sus diversos talentos para alcanzar algo mayor, de manera que está dispuesto a discutir sus puntos de vista acerca de las soluciones que su perspectiva y capacidad técnica le proporcionan, en ocasiones con pasión. La empresa debe permitir una "confrontación" —discusiones—, sin perder de vista los objetivos; por esto, el supervisor no debe permitir que se rompa la disciplina y se produzcan agresiones personales.

## TEORÍA DEL CONFLICTO DE MARY PARKER FOLLET

Según la teoría de Taylor, todo se podía contemplar en los manuales, lo que es una falacia, pues en la práctica hay muchos asuntos y situaciones que implican ajustes continuos a los proyectos de empresa y el cumplimiento de metas y objetivos. Parker señala tres formas de resolver los problemas de la organización:

1. Predominio
2. Compromiso (acuerdos insanos)
3. Conflicto constructivo



**I Predominio.** El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.

**Compromiso (acuerdos insanos).** En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología ("yo te apoyo si tú me apoyas"). De ese modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa.

En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo cual constituye una práctica insana.

**Conflictivo constructivo.** Mary Parker consideró que el conflicto constructivo es tarea del jefe: convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva.

Para Mary Parker Follet existe una diferencia entre **poder y autoridad**. Esta última es en esencia moral: es el reconocimiento social interno, admiración por sus cualidades morales, sus logros y su efectividad en la empresa; mientras que el poder es el uso exclusivo de la jerarquía y la acumulación de influencia en beneficio personal o de la camarilla en el poder.

Follet insistió en la participación de todos los niveles, el *entrelazamiento* y la *integración*, para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

## GEORGE ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Esquema de los temas de estudio:

La Western Electric, los estudios de Hawthorne y Elton Mayo

Experimentos/investigaciones

**ELTON MAYO** < Hallazgos significativos para la dirección de equipos de trabajo  
Ventajas de la entrevista Grupos formales e informales Análisis crítico de Elton Mayo

Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas; algunos datos biográficos aparecen al margen. Este autor se hizo famoso por sus intervenciones en la Western Electric (WE) después de que un grupo de psicólogos habían fracasado en los experimentos para demostrar la relación psicológica y sociológica con la productividad. Para entender la base de su teoría se requieren comprender los estudios previos que realizó la compañía. '~-f- B 4.2



**ELTONMAYO**  
(1880-1949)

Sociólogo australiano experto en psicología, factores sociales y relaciones industriales.

Escribió su obra *Los problemas humanos de una civilización industrial* en 1933.

## LA WESTERN ELECTRIC COMPANY. ESTUDIOS PREVIOS A ELTON MAYO

Los estudios de la Western Electric (WE) en Hawthorne, pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, son mundialmente conocidos y una referencia obligada para entender la **base científica del comportamiento humano** en la empresa. En la WE, una gigantesca empresa con más de 40 mil trabajadores en líneas de producción, se inició la observación, con **registros rigurosos**, de la relación entre varios elementos fisiológicos y la efectividad

del trabajo. Encontró sorprendentes efectos, por lo que conviene leer con cuidado los pasos del experimento para comprender, en primer término, cómo se hacen, y en segundo, la validez de las conclusiones para efectos de **dirección de personas**.

En la WE, antes de la incorporación de Elton Mayo, los investigadores establecieron en varios puntos de producción independiente **grupos homogéneos de experimentación y de control**; en los primeros (de experimentación) aplicaron variaciones en la iluminación y registraron sus resultados en la producción. Dejaron sin iluminación a los grupos de control con el fin de saber, por comparación, el efecto causal. Como cuando en casa tenemos dos plantas de ornato en maceta de la misma variedad y antigüedad; por ejemplo, margaritas, y una de ellas está expuesta a la luz directa del sol y, como efecto de la fotosíntesis, da más flores que la otra. Claro que si esto sucede en la casa de un científico, al observar este fenómeno va a invertir las condiciones por períodos iguales, tantas veces hasta que comprueba el fenómeno. Nuestro científico identificará con una señal, color, listón diferente, tanto a la maceta de control como a la de experimentación para medir cuánto afecta la luz.

Después de incrementar la luz a los grupos de experimentación en la WE descubrieron que la producción aumentaba, y, con rapidez, concluyeron que la luz era determinante; sin embargo, y para su sorpresa, al revisar la producción de los grupos de control encontraron que también en éstos se había incrementado, por lo que sus conclusiones no eran válidas. Toda esta confusión obligó a esta empresa a solicitar los servicios de la Escuela de Comercio de Harvard, institución que designó a Elton Mayo, E. J. Roethlisberger y W. J. Dickson para que continuaran las investigaciones.

Lo primero que hicieron Elton Mayo y sus colaboradores fue reconocer que estaban ante un fenómeno administrativo importante. A partir de su entrada, se realizaron tres experimentos fundamentales para la administración. Estos son:

**Primer experimento: La importancia de la participación humana**

**Segundo experimento: La importancia de la comunicación**

**Tercer experimento: Efectos sociales y los grupos informales**

## PRIMER EXPERIMENTO

### La importancia de la participación humana

Al observar los resultados de la investigación sobre iluminación, Mayo opinó que estaban ante un fenómeno de carácter psicológico que obligaba a interrogar a los trabajadores para conocer sus opiniones sobre la causa. La respuesta de los obreros fue que, al ser seleccionados, se les invitó a colaborar con el experimento e incluso se sustituyó a algunos capataces por otros supervisores con estilos de mando menos agresivos, pues antes se utilizaba el temor y la amenaza continua para corregir la conducta.

Elton Mayo observó que la falla en el experimento radicó en la convocatoria y el conocimiento que tenían los obreros de ser observados, por lo cual llegó a la conclusión de que el sentimiento de participación y el tomarlos en cuenta fueron las causas principales del incremento de la productividad.

Con base en este primer experimento, tomaron la decisión de **entrevistar** a todo el personal, con el fin de conocer su opinión sobre el sistema y estilo de autoridad de los administradores de equipo de trabajo. Al principio, la WE se resistió a que sus jefes de grupo (capataces) fueran "juzgados" mediante las entrevistas, pues consideraron que se ponía en peligro el principio de autoridad;<sup>1</sup> además, fue una sorpresa que Mayo detectara que la mala autoridad se debía al estilo autoritario de los jefes de grupo, toda vez que la WE consideraba que sus jefes eran perfectos.

## SEGUNDO EXPERIMENTO

### Laimportaciade la comunicación

Mayo y sus colaboradores, al darse cuenta de que el **factor humano** en la WE no estaba integrado a la empresa ni a sus objetivos, necesitaba generar información con base científica sobre lo que opinaba el personal de línea (obreros) acerca de la empresa y los supervisores, por lo que comenzó una investigación por medio de entrevistas a casi 22 mil operarios. En un inicio, la empresa elaboró un cuestionario de opción múltiple; por ejemplo: La comunicación con su supervisor es:

- a)** Excelente
- b)** Muy buena
- c)** Buena
- d)** Regular
- e)** Mala

Sin embargo, al aplicar las **pruebas piloto** (ensayo previo), se descubrió que ese tipo de **cuestionario cerrado** no era útil para los fines que se pretendían, porque las preguntas y las respuestas podían estar sesgadas y llevar tendencias de la mentalidad de los investigadores y de la propia empresa, por lo que se cambió el sistema a **entrevista abierta**, y se eliminaron en consecuencia las respuestas y se dejó en libertad a los trabajadores para que se explajaran, tanto como quisieran, sobre preguntas claves asuntos medulares de la comunicación; por ejemplo, ¿qué opina de la empresa?, ¿qué opina de la gerencia?, ¿qué opina de su supervisor?, ¿y de sus compañeros?, entre otras.

Mayo se dio cuenta de que los entrevistadores deberían ser ajenos a la empresa, de forma que no estuvieran contaminados por los ambientes políticos, chismes y resentimientos internos; además, deberían tener un entrenamiento previo, pues, según Mayo, "hay pocas personas en este mundo que hayan encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción". Había observado que los capataces, supervisores, e incluso algunos gerentes, nunca daban oportunidad al obrero de hablar y expresar sus opiniones. Para lo anterior, fue necesario preparar a los entrevistadores a que aprendieran a escuchar y se formuló un pequeño manual con las **guías generales** para realizar esa tarea.

No confundir el principio de autoridad de Fayol con el aforismo "principio de autoridad". Éste se refiere al sistema global de autoridad que tiene una persona o una organización, y establece que cualquier falta de respeto a cualquier autoridad pone en crisis la autoridad de todos los niveles. La falta de respeto a un jefe sienta un precedente que puede contaminar a toda la empresa.

**GUÍAS GENERALES PARA REALIZAR LA ENTREVISTA**

1. Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta, nunca dé consejos.
4. Preste atención a:
  - a) Lo que él desea decir.
  - b) Lo que él no quiere decir.
  - c) Lo que él no puede decir sin ayuda.
5. Mientras escucha, trace provisionalmente, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se expone ante usted. Para comprobación, resuma de vez en cuando lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (por ejemplo: "¿es esto lo que me está diciendo?"). Haga esto siempre con la mayor precaución, es decir, aclare pero no añada ni cambie el sentido.
6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar un secreto personal y no divulgarse. (Esto no impide la discusión entre colegas profesionales, ni alguna forma de informe público con las precauciones debidas.)

El siguiente texto formaba parte de las indicaciones para los entrevistadores: "Se ha dicho que el entrevistador no tiene autoridad formal y que no toma acción. La acción sólo puede ser tomada por la autoridad debida, y a través de la línea de autoridad; no obstante, el entrevistador contribuye mucho a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, en esa línea. Lo hace, primero, mediante la eliminación de la distorsión emocional y la exageración; segundo, su labor ayuda en forma manifiesta a la exposición exacta y objetiva del agravio que sustenta las diversas quejas. Como preparación para el ejercicio de la responsabilidad directiva sin duda es necesario enseñar a los futuros gerentes a manifestar con lucidez su conocimiento e ideas. Pero, si van a ser administradores, es mucho más necesario enseñarlos a escuchar con cuidado lo que digan los demás. Sólo el que sabe cómo ayudar a otras personas en la expresión adecuada puede desarrollar las muchas cualidades exigidas por una verdadera madurez de juicio."

**Hallazgos significativos para la dirección de equipos de trabajo**

Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, más que nada, contra los supervisores, situación común en su época; pero gracias a la entrevista profesional a cargo de personas expertas y ajenas a la compañía, estos resentimientos afloraron en virtud del efecto catártico (expulsión de frustraciones) que produjo la entrevista, cuyas consecuencias terapéuticas fueron que las

personas se sentían mejor para trabajar en la empresa y con sus supervisores, por el simple hecho de haber sido escuchadas.

En pleno siglo xxi no se consideran estos efectos y beneficios como los apreció Elton Mayo porque, en la actualidad, la población tiene más educación y los supervisores conocidos en la época de Mayo como capataces —hoy llamados líderes— sólo sabían "oír" pero no escuchar, lo cual es una habilidad que debe aprender y dominar el administrador profesional. En el siguiente cuadro aparecen textos de Elton Mayo relacionados con las entrevistas.

#### VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

1. El descubrimiento inicial es que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar su problema con claridad. Entonces está en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo; un proceder mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya he citado casos de esto al exponer la "descarga emocional".
2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar con mayor facilidad y satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto diario.
3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio equipo de labor, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la dirección.
4. Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para la capacitación de los gerentes.
5. La entrevista ha demostrado ser una rúente de información de gran valor objetivo para la administración.

#### Conclusiones de Elton Mayo sobre el segundo experimento

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.
2. Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas, porque muchas de estas causas se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba sus tensiones emocionales".
4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen "actitudes grupales".

## TERCER EXPERIMENTO

### Efectos sociales y los grupos informales

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que **las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado**, pues ellos "no son tan sólo individuos, sino colectividades con reglas propias de relaciones mutuas". Las observaciones de Warner se comprobaron en la tercera etapa de los experimentos de Mayo y sus colaboradores, fase en la que observaron las **variaciones de la productividad** en relación con los **incentivos económicos y el efecto de las relaciones sociales sobre ella**. Descubrieron lo siguiente:

1. Los incentivos económicos tienen poca repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores, quienes piensan que sólo son mecanismos que favorecen a la empresa.
2. **Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa.**

Hoy en día, las empresas intervienen en la cultura para que las ideas de los individuos concuerden con la misión y objetivos de la organización.

De acuerdo con el punto dos, Elton Mayo afirmó: "Ni las relaciones formales de autoridad y colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los trabajadores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales muy estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores."

### Grupos formales e Informales

Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de más o de menos, y a los apegados a la autoridad y sus reglas. Concluyó que el nivel de productividad y el comportamiento individual dependían de los grupos informales, los cuales moldean la cultura en la empresa.

**\*i** Mayo estableció la clasificación de grupos en **formales e informales**:

El **grupo formal** está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

El **grupo informal** es producto de la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase: obreros, directivos; estos últimos se conocen en la bibliografía anglosajona como trabajadores de cuello blanco.

Para Mayo, el grupo informal tiene mas influencia en la productividad, y cuando entra en franca oposición con la dirección de la compañía polariza las relaciones peligrosamente, y pone en jaque la existencia del negocio.

Mayo destaca que cuando la autoridad formal logra ser parte del grupo informal, tiene la posibilidad de generar un liderazgo.

## ANÁLISIS CRÍTICO DE ELTON MAYO

Los estudios de la Western Electric, de Mayo y colaboradores, son de vital importancia para comprender el aspecto humano en las empresas. La participación es fundamental para integrar al trabajador a la compañía, y a sus resultados. La comunicación de un equipo de trabajo es básica. Todo administrador —director, jefe y supervisor— requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros. La clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión.

## ESCUELAS POSTERIORES A MAYO

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron múltiples estudios sobre los aspectos sociológicos y psicológicos del individuo y los grupos de trabajo. Son múltiples las corrientes de las teorías de la motivación y el aprendizaje, así como del comportamiento social en la empresa. Aquí destaca **Kurt Lewin**, quien generó las técnicas de **dinámica de grupos**. A éstos en la actualidad se les conoce como **equipos de trabajo**, los cuales se estudian para apoyar a los supervisores, gerentes, etc., en sus formas de dirigir y motivar a las personas.

## KURT LEWIN

Kurt Lewin sobresalió por sus investigaciones sobre los equipos de trabajo y técnicas para mejorar la comunicación entre los miembros, pues estudió todas las fuerzas que favorecen la cohesión y la cooperación. El elemento central es el **liderazgo** del administrador, o gerente, de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en ocasiones la cultura o visión del grupo sobre la forma de abordar los problemas.

*El cambio del pensamiento grupal] en una organización es una habilidad* del líder que requiere modificar actitudes,, comportamientos, hábitos, intereses e incluso sentimientos. Ya Elton Mayo había expuesto que en las organizaciones existen **grupos informales** que piensan y actúan igual, sin darse cuenta necesariamente de que comparten las maneras de



**KURT LEWIN  
(1890-1947)**  
Psicólogo estadounidense de origen alemán. Llevó a cabo importantes estudios acerca de dinámica de grupos,

hacer las cosas y resolver los problemas, conforme a un paradigma social y técnico (cultura laboral establecida), y, por tanto, el cambio organizacional implica mudar una forma de trabajar por otra. Ello implica **liderazgo**, que lo define así:

**Ser líder es influir en otros para lograr un fin valioso.**

Las palabras clave de esta definición son: "influir" y "fin valioso".

**Influir** es la energía y el proceso que movilizan, es decir, motivan, a otros a realizar, de manera comprometida, una tarea u objetivo. El líder-jefe-gerente debe destacar la importancia de lo que se realiza para la empresa, el cliente y la sociedad en general.

**Fin valioso** significa que el objetivo ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo, cualquiera que éste sea; de ahí que en la empresa es necesario destacar el servicio a la comunidad, al cliente y, al mismo tiempo, los beneficios que genera a sus integrantes al darles empleo, a los inversionistas, al darles rentabilidad a sus inversiones, etcétera.

## CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO

Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en **autoritario, democrático y de dejar hacer** (*laissez faire*) para estudiar la efectividad de éstos en la consecución de objetivos organizacionales.

**Liderazgo autoritario.** Los estilos autoritarios de mando son aquellos en que el jefe o cualquier supervisor impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores; en ocasiones, la falta de acatamiento de las órdenes genera sanciones o castigos.

El **liderazgo democrático** es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. No se refiere a que las decisiones se tomen por mayoría de votos —como en las elecciones por un representante popular—, sino a la actitud de la autoridad que busca la intervención de los colaboradores en la resolución de los problemas y en la toma de decisiones.

**Dejar hacer, dejar pasar** (*laissez faire*). Este estilo de dirección es aquel en el que el jefe, gerente o presidente de una empresa permite que sus colaboradores hagan las cosas conforme a sus técnicas y formas, siempre y cuando cumplan con los resultados; por tanto, la autoridad sólo interviene por excepción, por algún incumplimiento o violación de una norma y/o política.

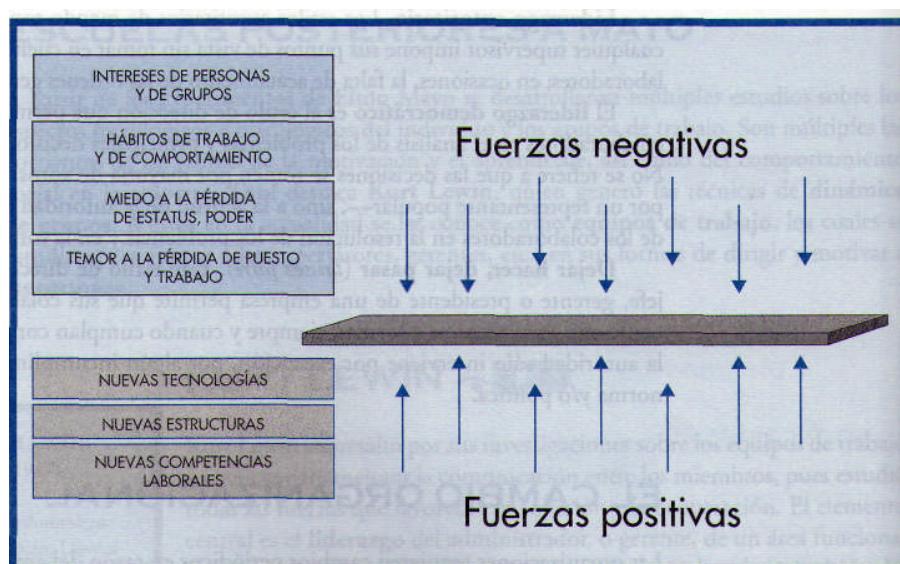
## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones requieren cambios periódicos en razón del avance técnico; formas innovadoras de comercialización y de organización del trabajo; nuevas competencias laborales, y habilidades o hábitos; y también por fusiones entre dos empresas, reducción de personal, etc. Una empresa debe adaptarse al medio continuamente si quiere ser competitiva; de otra forma pierde efectividad sin que sus miembros lo perciban, salvo cuando la reducción de los ingresos ponen en peligro su existencia. Cambiar una visión o mentalidad de todo el personal de una empresa implica, según Kurt Lewin, lo siguiente:

- a) **Descongelamiento.**
- b) **Cambio de visión.**
- c) **Recongelamiento.**

**Descongelamiento** es la etapa de sensibilización del personal sobre la necesidad *de* cambios, debido al adelanto tecnológico, la transformación o desvinculación del pasado glorioso que pudo haber tenido la empresa, o la organización o grupo de autoridades o trabajadores, con el que se está identificado psicológicamente, con viejas lealtades y antiguos hábitos sociales como autos, clubes sociales, hoteles, restaurantes, etc.; en el caso de algunos gerentes, el tamaño del escritorio, la oficina, el número de dependientes, etc. Dicho en otras palabras, es el apego a todos los elementos que da el poder de un puesto: alabanzas *v* actitudes serviles de colaboradores. Recordemos el cuento *El íra/nuevo del emperador* como ironía del autoengaño que sufren las personas en sus cargos; en cualquier nivel hay vínculos, intereses y hábitos, cuya pérdida es dolorosa y, por tanto, hay **resistencia al cambio**.

Kurt Lewin destacó que cualquier cambio implica resistencia, es decir, presiones de personal por medio de excusas, actitudes, bloqueos, sabotajes<sup>2</sup> y hasta agresiones a la autoridad. Por lo mismo, desarrolló un modelo de **medición de los campos de fuerza** que implican todos los aspectos positivos y negativos que entran en juego al tratar de cambiar o sostener un sistema establecido (véase figura 4.1). Las **fuerzas negativas** son los hábitos de



**FIGURA 4.1** Teoría del campo de fuerzas de Lewin.

Palabra de origen francés. Cuando a los obreros se les obligó a cambiar el sistema de producción artesanal textil por máquinas movidas por vapor, arrojaban sus zapatos, fingiendo distracción; el tipo de zapato que usaban se denominaba sabotaje.

trabajo y comportamiento; los intereses de personas y grupos; miedo a la pérdida de estatus, poder e, incluso, cargo y trabajo. Las **fuerzas positivas** son las nuevas tecnologías, como los sistemas de cómputo y automatización; nuevas estructuras de división del trabajo y competencias laborales, etc. El liderazgo debe servir para disminuir las fuerzas negativas.

**El cambio de visión** es educar, capacitar y adiestrar al personal en las nuevas formas y procedimientos de trabajo con los niveles de ejecución requeridos.

**Recongelamiento** es generar los nuevos hábitos de comportamiento, así como la aplicación y el aprendizaje de las nuevas habilidades y actitudes, asegurándose de que el personal no regresará a la vieja cultura y/o vicios de trabajo.

Kurt Lewin reconoció que un cambio de forma de trabajo y de comportamiento en la organización es muy complejo y, por tanto, el liderazgo es vital para transformarla.

## ESCUELA CONDUCTISTA

### 4.4 BURRHUS F. SKINNER (1904- )

Psicólogo conductista estadounidense descubridor del condicionamiento operante o instrumental. Se ha especializado en los procesos de aprendizaje y es uno de los más activistas promotores de la enseñanza programada.

### 4.5 IVAN PAVLOV (1849-1936)

Filósofo ruso descubridor de los mecanismos nerviosos del reflejo condicionado. Formuló la teoría del "conductismo", que basa el comportamiento humano en su fundamento neurológico, que obedece a estímulos recibidos del medio sociohistórico.

Escribió la obra *Lecciones sobre el trabajo en los grandes hemisferios cerebrales*, y obtuvo el Premio Nobel de Medicina en 1904.

### BURRHUS F. SKINNER -

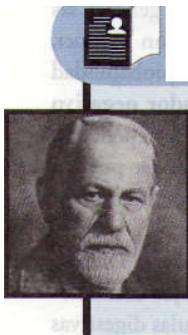
Fue un psicólogo de la universidad de Harvard que a mediados del siglo xx estudió la conducta humana y por ello se le considera el padre del **conductismo** (*behaviorism*), corriente psicológica que afirma que el comportamiento humano está determinado por el ambiente de trabajo con base en **premios y castigos**. En contraposición, sentencia que las creencias (valores) y las necesidades primarias y secundarias no generan las conductas correctas o deseadas por la empresa. De acuerdo con Skinner, un **reforzador positivo** es una recompensa que incrementa la probabilidad de un comportamiento deseado; de igual modo, un **reforzador negativo** es un castigo por una conducta incorrecta y tiende a evitar su repetición. Según esta explicación simplista del comportamiento humano, se pueden determinar y conducir con premios y castigos, y no con valores, como se hace actualmente (véase figura 4.2).

La tesis de Skinner tiene como origen los estudios de **Ivan Pavlov**, especialista ruso del comportamiento fisiológico de los reflejos condicionados del ser humano por medio de la relación de las glándulas digestivas y los estímulos exteriores. Es famoso su experimento con perros, alimento y una campana, en donde el perro aprende que el sonido de la campana es igual a comida; entonces el can segregá saliva al escucharla. Tanto Pavlov como Skinner, a pesar de su prestigio científico, disminuyeron al ser humano a una máquina fisiológica al negarle importancia a otros elementos fundamentales del comportamiento, destacados por el psicoanálisis freudiano como son el **ello**, el **yo** y el **súper yo**. El **ello** es el nivel inconsciente y determina nuestros **instintos básicos: eros** (amor y sexo) y **tanatos** (muerte); el **yo** impide la salida de los instintos y el **súper yo** está constituido por las normas éticas y sociales; ambos casi alcanzan el nivel consciente.



FIGURA 4.2 Esquema de un proceso de aprendizaje.

## APLICACIONES DEL CONDUCTISMO Y DEL PSICOANÁLISIS EN LA ADMINISTRACIÓN

SIGMUND FREUD  
(1856-1939)

Psiquiatra austriaco especializado en neurología. Creador de la teoría del psicoanálisis y la doctrina del inconsciente, expuesta en sus escritos de difusión universal: *Estudios sobre la histeria y Tótem y tabú*.

A partir de los estudios de Skinner, muchas empresas generaron sistemas para reforzar las conductas deseadas en un puesto mediante promociones, incentivos y ciertas prestaciones, y al mismo tiempo, castigar o reforzar negativamente los errores y bajos desempeños, incluso la impuntualidad. Contra lo que se cree, Skinner consideró que los reforzadores positivos (premios) son más efectivos en el cambio del comportamiento que los negativos. Las tesis de Skinner se consideran reduccionistas. Sin embargo, en casi todas las empresas existen sistemas de promociones, incentivos y bonos si se alcanzan ciertos resultados; asimismo, los reglamentos interiores de trabajo y la LFT sancionan con la pérdida del empleo ciertas conductas incorrectas, como el ausentismo.

## RESUMEN

En esta unidad hemos visto:

Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial del siglo xx, en donde el abuso del sistema taylorista generó gran desempleo y condiciones de explotación de los trabajadores en las industrias. Lo anterior fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas

estadounidenses iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad.

La administración recibió un enfoque psicológico gracias a la intervención de psicólogos sociales.

Aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas y las aportaciones de la psicóloga Mary Parker Follett, quien señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos. Follet destacó la importancia tanto de estudiar al hombre en las organizaciones así de la importancia del conflicto o discusión constructiva para resolver problemas de la organización. Por último, hizo importantes contribuciones al estudio de los conceptos de autoridad, poder y responsabilidad.

Las tres formas de resolver los problemas de la organización según Follet, son:

**Predominio.** Sólo el jefe decide, sin tomar en cuenta a nadie, lo que fortalece el autoritarismo de la dirección.

No se realizan juntas de trabajo.

**Compromiso.** Acuerdos insanos entre las partes. El poder está dividido por grupos que negocian las decisiones.

**Conflictivo constructivo.** Mary Parker consideró que el conflicto constructivo es la tarea del jefe (convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva).

Estudios de la Western Electric antes y durante la intervención de Elton Mayo en sus tres fases:

**Primer experimento: la importancia de la participación humana,** en el que se descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización.

**Segundo experimento: la importancia de la comunicación,** en el que se destaca el valor de ésta para detectar problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo (terapéutico-social) y desahogo individual. Se presentan guías generales para realizar la entrevista y una lista con ventajas de la misma.

**Tercer experimento: efectos sociales y los grupos informales,** en el que se descubre la espontánea creación de los grupos informales en las organizaciones y sus efectos en la productividad de las mismas.

Se estudiaron las **ventajas de la entrevista:**

- O Ayudan al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar claramente su problema.
- O Ayudan a la integración de los equipos de trabajo.
- O Mediante la entrevista se desarrolla el deseo y la capacidad de trabajar mejor con la dirección.
- O La entrevista tiene gran importancia para la capacitación de los gerentes.
- © Es una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Se estudió la clasificación de grupos que estableció Mayo:

El **grupo formal** está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

El **grupo informal** es resultado de la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones, así como subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase (obreros y directivos).

Se hizo también un análisis crítico de las conclusiones de Elton Mayo y de las limitaciones de sus experimentos.

Se estudiaron teorías afines posteriores a las aportaciones de Elton Mayo, corrientes de las teorías de la motivación y del aprendizaje, así como del comportamiento social en la empresa. En este contexto destaca **Kurt Lewin**, quien generó la técnica de **dinámica de grupos**.

Kurt Lewin y su definición de **liderazgo**: "Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso."

Clasificación del liderazgo, según Lewin:

**Liderazgo autoritario.** Es aquél en que el jefe o cualquier supervisor impone sus puntos de vista sin tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores.

**Liderazgo democrático.** Estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo.

Etapas de cambio organizacional, según Kurt Lewin:

- O Descongelamiento O
- Cambio de visión O
- Recongelamiento

Kurt Lewin destacó que cualquier cambio implica resistencia, es decir, presiones del personal por medio de excusas, actitudes, bloqueos, sabotajes, y hasta agresiones a la autoridad, por lo que desarrolló un modelo de **medición de los campos de fuerza**, que implica todos los aspectos positivos y negativos que entran en juego al tratar de cambiar o sostener un sistema establecido. La medición de los campos de fuerza incluye:

**Fuerzas negativas.** Hábitos de trabajo y comportamiento; los intereses de personas y grupos; miedo a la pérdida de estatus, poder e, incluso, cargo y trabajo.

**Fuerzas positivas.** Nuevas tecnologías, como los sistemas de cómputo y automatización; nuevas estructuras de división del trabajo y competencias laborales.

**La Escuela conductista** de Benjamín E Skinner es una corriente psicológica que afirma que el comportamiento humano está determinado por **premios y castigos**.

El esquema del **proceso de aprendizaje**, basado en estímulos positivos y negativos, determina comportamientos posteriores.

A partir de los estudios de Skinner muchas empresas han generado sistemas para reforzar las conductas deseadas en un puesto mediante promociones, incentivos y ciertas prestaciones, así como castigar o reforzar negativamente los errores y bajos desempeños, incluyendo la impuntualidad.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACION DEL APRENDIZAJE

1. Describe brevemente los antecedentes de la Escuela de las Relaciones Humanas.
2. Señala las aportaciones de Mary Parker Follet.
3. Menciona los nombres de las obras de Mary Parker Follet.
4. De acuerdo con lo expuesto por Parker Follet, explica en qué consiste el predominio como forma para resolver los problemas de la administración, y señala sus limitaciones.
5. Explica el compromiso como forma para resolver problemas organizacionales.
6. Señala los beneficios que puede acarrear a la organización, según Parker Follet, el manejo del conflicto como medio para resolver deficiencias.
7. Enuncia los conceptos de Mary Parker Follet respecto al poder y la autoridad.
8. ¿Cómo fueron iniciados los estudios en la Western Electric?
9. ¿En qué consistió el primer experimento de Elton Mayo?
10. ¿Cuáles fueron los descubrimientos del primer experimento de Mayo?
11. ¿En qué consistió el segundo experimento de Elton Mayo?
12. ¿Por qué Elton Mayo le da importancia a la comunicación?
13. ¿Por qué Elton Mayo considera la entrevista como un elemento terapéutico?
14. ¿En qué consistió el tercer experimento de Elton Mayo?
15. ¿Qué se considera por "grupo informal"?
16. ¿Qué se considera por "grupo formal"?
17. ¿Qué limitaciones tienen las conclusiones de Elton Mayo sobre "conducta irracional" de los grupos informales?
18. Señala por qué, para Mayo, el dinero no tiene importancia en la motivación humana.
19. Señala por qué la conclusión de Mayo sobre la importancia de la comunicación es relativa.
20. Menciona brevemente las ventajas de la entrevista.
21. Enuncia las aportaciones de Kurt Lewin al campo de las relaciones humanas.
22. Menciona brevemente la clasificación de los tipos de liderazgo.
23. Explica algunas aplicaciones del conductismo y del psicoanálisis en la administración.

### **B CASO 4.1 EL CASO DE AUTORIDAD Y MADUREZ DEL SUPERVISOR**

El caso se presenta en dos versiones: A y B. La versión A presenta el punto de vista del señor Policarpo Benítez, y la B, el de Lucio Méndez.

La situación surgió entre un grupo de trabajo de cuatro hombres y tres mujeres dedicados a probar e inspeccionar paneles para equipo electrónico. A los empleados se les pagaba a destajo, con base en los incentivos. La organización del personal de la compañía incluía un consejero cuyos deberes consistían en familiarizarse con los trabajadores y discutir con ellos cualquier problema que desearan plantearle. Las siguientes declaraciones de los puntos de vista de dos hombres son extractos de cinco entrevistas que el consejero tuvo con cada uno de ellos en un periodo de alrededor de dos semanas.

### VERSIÓN A (DEL SEÑOR POLICARPO BENÍTEZ)

Escuche, creo que usted debe estar enterado de esto. Mi querido amigo Lucio Méndez está buscando un enfrentamiento conmigo.

Hace poco, el supervisor de control de calidad me informó que Lucio Méndez está empleando doble y triple tiempo para revisar paneles que en realidad inspecciona de una sola vez. De hecho, esto es un engaño y ya le he llamado la atención varias veces. Hace unos cuantos días se me volvió a informar que lo seguía haciendo y esta vez sí le dije las cosas claras. Ya se ha salido con la suya durante mucho tiempo y voy a acabar con esto de una vez por todas. Sé que no le gustó que le hubiera llamado la atención, porque pocas horas después ya tenía encima de mí al representante del sindicato. Usted sabe lo que significa hablar con esta gente, algunas veces defienden al empleado, aunque saben que está abusando de la compañía. De todas maneras, a ambos les expresé que no iba a tolerar esto por más tiempo y le dije a Lucio Méndez que si continúa haciendo este tipo de trabajo voy a tomar medidas con mi jefe y hacer que lo despida o que lo castigue de algún modo. Esta clase de comportamiento debe ser eliminada. De verdad me inclino a creer que el tipo es un débil mental, porque hablarle no significa nada para él. He tratado por todos los medios de meterle en la cabeza un poco de sentido común, pero ya me di por vencido, pues es un caso perdido; simplemente no surte ningún efecto lo que le digo. Es una situación muy desagradable para todos a los que nos concierne, pero en verdad no sé qué más puedo hacer.

No sé lo que le pasa a este tipo, pero creo que abriga un profundo resentimiento contra mí. ¿Por qué? No lo sé, pues he tratado de manejarlo con mucho cuidado, pero toda su actitud en el trabajo es de indiferencia y, desde luego, no es una buena influencia para el resto de mi grupo. Francamente creo que algunas veces trata de agitarlos en contra mía. Me parece que está sufriendo delirio de grandeza porque todo lo que hace durante el día es sentarse y cantar. ¡Se cree Pedro Infante! ¡De veras! Me parece que está tomando lecciones de canto y que está cantando con algunas de las orquestas locales. Todo está muy bien, pero cuando sus intereses externos interfieren con su eficiencia en el trabajo, tengo que considerar con cuidado la situación. Por esta razón lo he estado vigilando y si se vuelve a pasar de la raya, se las va a ver conmigo.

Me siento muy tranquilo al decir que he hecho todo lo que en justicia puede esperarse, al tratar de enseñarle lo que se espera de él. Usted sabe que hay un refrán que dice: "No se le pueden pedir peras al olmo." El tipo simplemente carece de escrúpulos, no se siente obligado a hacer el trabajo que le corresponde; sin embargo, sé que lo puede hacer porque lo hizo durante mucho tiempo; pero durante los últimos meses ha decaído y toda su actitud en el trabajo ha cambiado. Bueno, ha llegado al punto en que creo que induce a otros empleados a "haraganear", pues unos minutos antes de que suene el silbato para la comida se van al baño y se asean durante el tiempo de la compañía. Se lo he hecho ver varias veces, pero parece que las palabras no le impresionan. Si se sigue comportando así, se va a encontrar en la calle. Me ha pedido que lo traslade, por tanto, sé que se quiere ir; pero no le contesté cuando me lo pidió porque estaba yo furioso en ese momento, y lo hubiera mandado a otra parte.

Creo que sería bueno que usted le hablara con frecuencia. Esto le daría la oportunidad de pensar este asunto cuidadosamente. Es posible que algo le esté sucediendo en

su vida privada, pero aunque he hecho todos los esfuerzos posibles para averiguarlo, no he tenido éxito. Tal vez usted tenga mejor suerte.

### VERSIÓN B (DE LUCIO MÉNDEZ)

De acuerdo con el sistema, como yo lo entiendo, se me concede un tiempo determinado para descolgar los paneles de los ganchos, llevarlos hasta el banco y colocarlos en el soporte que los mantiene en posición mientras los inspecciono. Por conveniencia y también para ahorrar tiempo, algunas veces me llevo dos o tres para inspeccionarlos de una sola vez. Esto es perfectamente legal, siempre lo hemos hecho. El señor Policarpo Benítez, el supervisor, tiene otras ideas; dice que engaño a la compañía. Hace uno o dos días vino hasta mi banco y me dijo lo que pensaba del asunto. ¡Cielos, ya lo creo que discutimos! No es sólo el hecho de que me llame la atención, sino la forma en que lo hizo. Es un tipo sarcástico como nunca he visto otro. No se contenta con decir como hombre lo que le molesta, sino que prefiere hacerlo de manera que le dan ganas a uno de que se lo trague la tierra. ¡Qué tipo! No me importa que el supervisor me llame la atención, pero me gusta ser tratado como una persona y no humillado como niño grosero por un maestro. Actúa así desde que es supervisor. Yo lo conocí cuando sólo era uno de nosotros, pero desde que lo ascendieron perdió sus modales amistosos y parece que tiene dificultades para manejarnos. De hecho, he notado que se ha vuelto así desde que se casó. Yo no sé si esto tenga alguna relación, pero sé que es un hombre distinto del que era hace algunos años cuando era sólo un obrero.

Cuando me habló así, el otro día, me enfurecí tanto que llamé al representante del sindicato. Yo sabía que mi manera de trabajar estaba permitida por el contrato, pero quería ponerlo en dificultades porque persiste en tratarme de una manera muy sarcástica. Ya estoy cansado de toda esta situación. Estoy tratando por todos los medios de que me trasladen; pero si no lo logro y me obligan a seguir aquí, lo voy a fastidiar de todas las formas que pueda. No voy a seguir soportando sus niñerías. Cuando el representante sindical lo interrogó, al final tuvo que retractarse, pues de acuerdo con el contrato, un empleado puede utilizar cualquier método o herramienta que ahorre tiempo con objeto de acelerar el proceso, siempre y cuando se cumplan con los estándares de calidad. Durante la discusión conmigo y con el representante sindical, el señor Policarpo Benítez me acusó de que la forma en que trabajo es deshonesta y amenazó con "hacerse saber a los jefes", a menos que el sindicato me obligara a no seguir trabajando así; pero esto no le sirve de nada, pues lo más que puede conseguir es que me transfieran, que es lo que yo quiero.

Mire, él sabe que canto profesionalmente fuera de mi horario de labores; cuando me oye cantar en el trabajo y la gente habla de mi carrera musical, supongo que se imagina que me siento tan bravo porque tengo otros medios para ganarme la vida. En realidad, a mis compañeros les gusta que cante mientras trabajamos, pero él cree que los molesto y los hago "haraganear". Es curioso, pero por alguna razón creo que es parcial con las tres mujeres de nuestro grupo, porque es igual con los muchachos que conmigo, pero con las chicas se porta más decente. No sé qué pretende. En algunos casos, dejo el trabajo un poco más temprano y me voy al baño a asearme para la comida.

En ciertas ocasiones otros van conmigo, por lo que el señor Policarpo Benítez automáticamente cree que soy el líder y, por tal motivo, me culpa de todo.

Como usted puede ver, estoy marcado. Me vigila como un halcón y, naturalmente, me hace sentir muy incómodo; por eso estoy seguro de que lo mejor es que me traslade. Ya se lo pedí, pero no me ha dado ninguna respuesta. Mientras yo siga aquí me voy a mantener tranquilo, pero en cuanto tenga una buena oportunidad se la voy a dar, y buena.

1. Discuta la situación presentada.
2. ¿De qué se queja el supervisor (señor Policarpo Benítez)? ¿Procede o no su queja?
3. ¿De qué se queja el obrero?
4. Analice ambas posiciones (la del señor Policarpo Benítez y la del señor Lucio Méndez).
5. ¿La actitud del obrero atenta o no contra la autoridad del supervisor?
6. De los marcos teóricos analizados en la unidad, ¿cuáles son aplicables a este caso?
7. ¿Hay problemas de comunicación?
8. ¿Hay problemas de participación de obreros (trabajadores)?
9. ¿Hay problemas de grupos informales?

## BIBLIOGRAFÍA

- Cartwright, Darwin y Zander Alvin, *Dinámica de grupos*, Trillas, México, 1976.  
Claude S. George, *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice-Hall Internacional, España-1974.  
Freedom and Coordination, *Management publication*, Londres, 1, 1949.  
Gvishiani D., *Organización y gestión*, Progreso, Moscú, 1973.  
Juran, Joseph M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1990. *Lecturas de administración*, núm. 2, "Las escuelas administrativas", FCA, UNAM, 1976. Mayo, Elton G., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, trad. de Ana María Elguera.  
Calatea, Buenos Aires, s.f. Varios autores, *Administración de recursos humanos*, Fernando Arias García (comp.), Trillas, México.  
1970, 1972, 1974, 1985. Varios autores, *Clásicos en administración*, Harwood F. Merrill (comp.), Limusa, México, 1975



# "UNIDAD

5

## SUMARIO

Escuela estructuralista o Conceptos básicos o Principales exponentes o Max Weber o Aportaciones a la administración o Aplicaciones de Weber en la teoría administrativa del siglo xxi O Chester Barnard o Conclusiones y aplicaciones o Renate Mayntz o Formalización y burocratización o Amitai Etzioni o Aportaciones a la administración o Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía

## ESCUELA ESTRUCTURALISTA

## OBJETIVOS

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

- © Señalar y analizar los planteamientos y aportaciones de los diversos autores de la escuela estructuralista.
- © Comparar dichas aportaciones.
- Analizar los alcances y limitaciones de sus obras.

## ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Los sociólogos se han interesado en las estructuras sociales de las organizaciones humanas. Aunque por lo general se abocan al análisis de comunidades con vínculos raciales, religiosos, históricos, lingüísticos, formas de gobierno y trabajo, han investigado los tipos de organización social, tanto productivas como religiosas, de diversión, educación, sindicales, de convivencia social y familiar, etc., para encontrar las reglas que rigen a cada una de estas organizaciones y sus formas de gobierno y producción, además de los elementos fundamentales que las caracterizan.



### I Por estructuralismo se entiende:

<sup>5</sup> El estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

## CONCEPTOS BÁSICOS

### Concepto de estructura

En general, por **estructura** se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que guardan entre sí. La estructura de una organización es su propio modelo, más o menos estable, donde aparecen factores como la autoridad (jerarquías) y la comunicación, entre otros.

<sup>A</sup> También se define sociológicamente la estructura de la siguiente forma:

Organización<sup>1</sup> de partes de relativa permanencia o persistencia, *capaz* de actuar como tal de determinada manera y cuyo tipo se define por las clases de acción que puede emprender (es decir, sus fines). Ejemplos: Estado, Iglesia, empresas, etcétera.

### Sistema de autoridad

La autoridad es el elemento más común y estable de las organizaciones, pues en éstas existe una forma de gobierno aunque cambie el sistema de toma de decisiones; por ejemplo, en una empresa, el alto directivo es el responsable de tomar las decisiones a fin de que se cumpla un programa de acción de largo plazo, o plan rector, mientras que en el club social o

El término *organización* es muy amplio. Se refiere a entidades o instituciones establecidas, así como a la manera en que se estructuran: divisiones por funciones, jerarquías o grupos sociales. Administrativamente, es la parte del proceso administrativo (PA) encargada de establecer las unidades de producción por áreas: funciones, territorios, productos, etc., denominados departamentos, gerencias o puestos, dándole facultades y responsabilidades a sus miembros para tomar decisiones y actuar en su nombre

el sindicato, la asamblea general (reunión de todos los miembros de la organización) es la encargada de decidir; en otras, la autoridad recae donde está el conocimiento.

## Sistema de comunicación

Administrativamente, en las empresas la **comunicación organizacional tiene diferentes flujos** y puede correr en variadas direcciones: *en sentido horizontal* —entre posiciones iguales— o en *sentido vertical* —entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa—. Pueden *transmitirse de diferentes maneras*: oralmente, por escrito, por teléfono y con *diferentes contenidos*: órdenes, informes, representaciones, etcétera.

Sociológicamente, la comunicación es el proceso de poner en común estados subjetivos —ideas, sentimientos y creencias— por medio del lenguaje oral y simbólico. La comunicación entre los grupos humanos constituye el factor principal de su unidad y continuidad; es el vehículo de su cultura; por tanto, es el verdadero fundamento de la sociedad humana.

Los administradores, sobre todo los gerentes, deben generar la cohesión social de los integrantes de la empresa por medio de elementos sociológicos, como los valores (creencias comunes) que les permitan identificarse con la compañía y que mediante el cumplimiento de las metas les genere un grado de autorrealización.

A partir de los estructuralistas se entendió a la empresa como un centro o unidad de producción social con fines de servicio a la comunidad, con valores comunes que permiten y facilitan el logro de los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, generan satisfacción humana. Por esto, se establecieron diversos modelos de administración y dirección basados en valores (administración por valores).

Elton Mayo descubrió el poder de los grupos informales; los estructuralistas determinaron los elementos que los componen y los mecanismos de funcionamiento que ayudan a un director de empresa o del área de recursos humanos a moldear una cultura organizacional efectiva comunicada por sus creencias y fines.

Renate Mayntz afirma que los dos aspectos más importantes de la estructura de la organización son la autoridad y las comunicaciones, aspectos que se entrelazan: "Las comunicaciones y la autoridad son, así, los fenómenos centrales en toda organización."

Sin embargo, la escuela estructuralista no se circumscribe sólo a esos aspectos, sino que atiende otros, relativos al comportamiento en las organizaciones. El mismo Mayntz, cuyas aportaciones analizaremos con detalle en esta unidad, consideró también otros aspectos.

## Estructura del comportamiento funcional

Es el estudio de la organización, desde el punto de vista de la división del trabajo, de los papeles (roles) que debe desempeñar y de los *comportamientos reales* de los miembros de la organización.

## La estructura de formalización o burocratización

Es el grado en que una organización se rige por normas o reglas establecidas. Por ejemplo, una organización está muy formalizada o burocratizada cuando tiene organizado todo el trabajo y deja poca libertad de acción a sus miembros, lo cual resta dinámica a la organización. Mayntz sostiene que éstas son entidades que responden ampliamente al modelo ideal de burocracia de Max Weber, autor que analizaremos en esta unidad.

## Otras características del estructuralismo

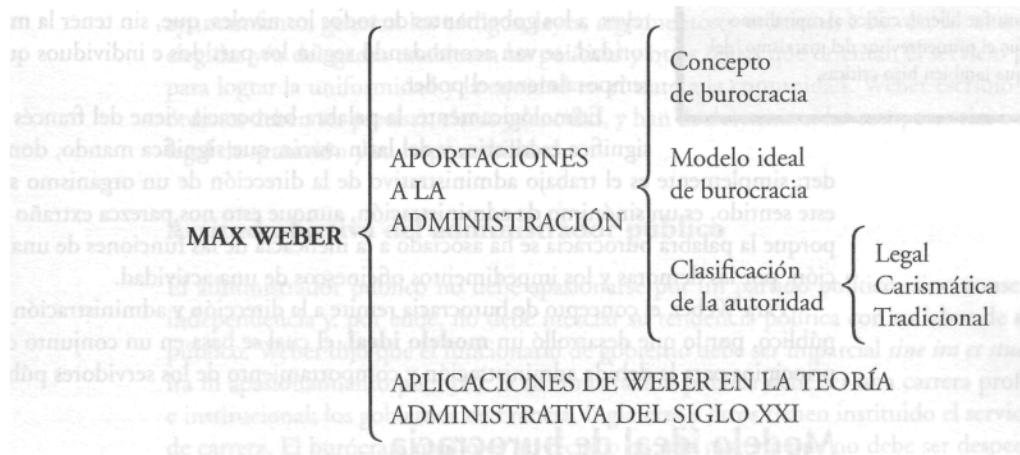
El estructuralismo también se distingue de otras escuelas porque trata de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento. Por esto, conviene dejar aclarados esos aspectos:

- © Esta corriente es fruto de sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.
- Analiza los conflictos que se generan por la propia estructura y la disfunción, y se clasifican para facilitar su manejo.
- También se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.

## PRINCIPALES EXPONENTES

### MAX WEBER

Esquema de los puntos que se estudiarán:



Uno de los sociólogos más importantes de los siglos xix y xx fue Max Weber, quien estudió a fondo los fenómenos económicos y administrativos, la sociedad, la cultura y el papel de la religión en el desarrollo de un país. Como se recordará, Weber desarrolló la tesis de que la ética religiosa (moral) desempeña un papel fundamental en la visión de los individuos en relación con los negocios (véase la unidad 2 \*\*).

Sobre administración pública, Max Weber desarrolló un modelo ideal. Aunque no se le considera un estructuralista, pues su obra fue anterior al surgimiento de esta corriente sociológica, es un antecedente determinante de esta escuela; por esto, es obligado conocer sus aportes. -"V ü 5.1

## 5.1 MAX WEBER (1864-1920)

Famoso sociólogo y economista alemán. Nació en un medio liberal y protestante. Estudió leyes y fue profesor universitario.

Escribió muchas obras de difícil lectura, pero como él mismo indicó, lo hacía para altos niveles y no para el pueblo, pues no hubiera podido analizar muchos temas si limitaba su lenguaje. La más famosa de sus obras es *Economía y sociedad*, la cual comprende gran parte de sus aportaciones. Otra que ya hemos mencionado es *La ética, protestante y el espíritu del capitalismo*. En ellas analiza históricamente la sociedad y la economía; revisa conceptos como la autoridad y el poder, las organizaciones y su burocracia; diseña un modelo ideal de éstos; se ocupa de las religiones y sus organizaciones y muchos otros aspectos; fue liberal, criticó al capitalismo y fue el primer revisor del marxismo, del que también hizo críticas.

## APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

Sus contribuciones son valiosas por su enfoque sociológico y su análisis de las estructuras de autoridad en las organizaciones sociales.

\* A Las aportaciones más significativas en la teoría administrativa son:

- Concepto de burocracia
- Modelo ideal de burocracia
- Clasificación de la autoridad

### Concepto de Burocracia

Weber entendió por burocracia al conjunto de personas que trabajan en el sector público —nacional, regional o municipal— y que tienen un conocimiento técnico para llevar los asuntos públicos. Para él, en toda sociedad existe "una clase social" que por generaciones ha apoyado a los reyes, a los gobernantes de todos los niveles, que, sin tener la máxima autoridad, se van acomodando según los partidos e individuos que ocupan temporalmente el poder.

Etimológicamente, la palabra burocracia viene del francés *buró*, que significa escritorio, y del latín *erada*, que significa mando, dominio, poder; simplemente es el trabajo administrativo de la dirección de un organismo social.<sup>2</sup> En este sentido, es un sinónimo de administración, aunque esto nos parezca extraño y molesto porque la palabra burocracia se ha asociado a la ineeficacia de las funciones de una organización, por las demoras y los impedimentos oficiales de una actividad.

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

### Modelo Ideal de Burocracia

#### La dominación legal con administración burocrática

El modelo ideal de burocracia debe comprender:

- Máxima división del trabajo
- Jerarquía de autoridad

<sup>2</sup> Este término se acuñó antes de la Revolución francesa, y en aquella época la mayoría de las personas en la sociedad eran obreros o campesinos; una mínima parte se dedicaba al comercio y la religión, o eran empleados de la aristocracia feudal para atender los asuntos y el registro de las operaciones contable-administrativas.

- Reglas que definan la responsabilidad y la labor
- Fría actitud del administrador
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo
- Evitar la corrupción

### **Máxima división del trabajo**

Para lograr sus objetivos, las empresas públicas y privadas deben dividir el trabajo total en operaciones similares, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtareas y deberes de cada eslabón de la organización: formalización, estructuración y organización.

### **Jerarquía de autoridad**

La organización debe estructurarse en una jerarquía de autoridad. Todo empleado debe estar sujeto al control y supervisión de un superior. Además, éste debe responder de sus actos y de los de sus subordinados; y para lograrlo debe tener autoridad legal.

### **Reglas que definen la responsabilidad y la labor**

La labor debe regirse por normas y políticas que emanen de la dirección. En el caso de gobiernos democráticamente establecidos, las asambleas, el poder legislativo, cabildo o ayuntamiento, generan los códigos, leyes, reglamentos y estatutos; a su vez, las autoridades elegidas y/o delegadas establecen las políticas y otras reglas que orientan el servicio público para lograr la uniformidad y la equidad en el trato a la comunidad. Weber escribió que las órdenes deben ser precisas, claras y sencillas, y han de determinar las competencias o ámbito legal de actuación y su responsabilidad.

### **Actitud objetiva del administrador público**

El administrador público no debe apasionarse por un partido político, sino conservar su independencia y, por ende, no debe mezclar su tendencia política con su labor de servicio público. Weber dijo que el funcionario de gobierno debe ser imparcial *sine ira et studio* (sin ira ni apasionamiento político); la administración pública debe ser una carrera profesional e institucional; los gobiernos de Francia, Inglaterra y otros tienen instituido el servicio civil de carrera. El burócrata medio es un técnico en una materia que no debe ser despedido en razón del partido y el hombre en el poder.

### **Calificación técnica y seguridad en el trabajo**

Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica, es decir, una competencia laboral, y, en la medida que acumule méritos y experiencia, tendrá la posibilidad del ascenso. Según Weber, la seguridad del empleo disminuye la corrupción. Todo gobierno y sus administradores de recursos humanos deben definir los perfiles de cualificaciones de los empleados (conjunto de habilidades y cualidades que debe reunir el ocupante de un puesto en cada nivel).

### Evitar la corrupción

Debe existir una clara diferencia en los ingresos de los servidores públicos, de tal forma que en cualquier momento un empleado público pueda justificar su patrimonio y su nivel de vida. A partir de las ideas de Max Weber se ha utilizado en el mundo entero el sistema de declaración anual patrimonial, de forma que se puedan observar las diferencias entre un periodo y otro, así como el origen de sus recursos.

### Concepto de Autoridad

Weber utiliza los vocablos *poder, autoridad* y *dominio* como sinónimos y los define así:

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

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

**Autoridad legal** Tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que se establecieron mediante un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas.

**Autoridad carismática** Literalmente, carisma significa gracia especial dada por la naturaleza a alguien; también es una característica personal para influir sobre otros. Según Weber, hay ciertos rasgos psicológicos que distinguen a las personas en razón de su liderazgo, los cuales tienen su origen en la naturaleza fisiológica del individuo; sin embargo, reconoce que estos rasgos también son valorados objetiva, ética y estéticamente por los adeptos a un individuo y en consecuencia su liderazgo también radica en el reconocimiento de los demás, ya sea por meros aspectos psicológicos, administrativos o por sus méritos.

**Autoridad tradicional** Este tipo de autoridad procede de la creencia en las instituciones sociales creadas por las estructuras culturales de un pueblo, comunidad, organizado ribete.; por ejemplo, al cura se le respeta por lo que es, independientemente de que el individuo tenga cualidades carismáticas. En la empresa, al jefe se le respeta por su poder legal y por la tradición cultural en que se nos educa para respetar a cualquier autoridad.

Durante muchos años, las estructuras sociales asociaron el género sexual con ciertas posiciones jerárquicas, y relegaron a las mujeres de los puestos directivos. Los estructuralistas y los enfoques sociológicos de Max Weber han permitido desmitificar la creencia en este tipo de discriminación. Hoy es común que la mujer trabaje y el esposo ayude en las labores domésticas, y que cada vez más la dirigencia y la fundación de negocios esté a cargo del sexo femenino.

## APLICACIONES DE WEBER EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA DEL SIGLO XXI

Los estudios de Max Weber seguirán siendo guía y base teórica de la administración, sobre todo en lo relativo a la ética social (visión de un comportamiento ideal), pues ésta modela las formas de pensamiento en las empresas. En este sentido, los gerentes de recursos humanos —auxiliados por antropólogos y sociólogos— deben generar las estructuras de pensamiento que más favorezcan el desarrollo de la empresa y del individuo.

Su clasificación de autoridad es fundamental, sobre todo en cuanto a la autoridad carismática y tradicional, porque en la práctica a la gente se le respeta por sus cualidades psicológicas carismáticas y/o por el respeto a la institución del concepto jefe, sin importar que el titular sea una persona correcta o un patán.

El modelo ideal de administración pública aún es una guía que puede orientar tanto a los gobiernos municipales como federales; obviamente, como toda disciplina, la administración pública ha evolucionado y adecuado a los tiempos.

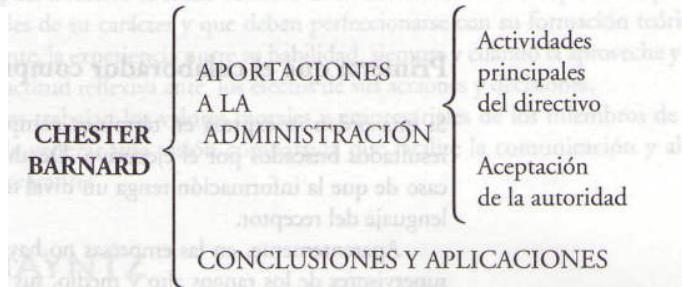
### CHESTER BARNARD

#### Esquema de los temas de estudio:

##### 5.2 CHESTER BARNARD (1886-1961)



Nació en Massachusetts. Estudió ingeniería en Harvard, pero no concluyó su carrera profesional. Realizó importantes estudios de psicología y sociología. En 1938 escribió *Las funciones del ejecutivo y la naturaleza del mando*, publicado por la Universidad de Harvard.



En la formación de la teoría administrativa, el estadounidense Chester Barnard es fundamental en cuanto a la clarificación de conceptos de la organización como **estructura social**. Se ha dicho que Barnard habló de autoridad con autoridad. Vio a la organización como sistema social.<sup>3</sup> Se ha reconocido a este autor como pragmático clásico en el campo sociológico de las organizaciones productivas, con formación en ingeniería industrial en la Universidad de Harvard. "»• B 5.2

Sistema social. La empresa es un sistema social indivisible, en tanto que sus componentes materiales que satisfacen necesidades del medio, de personas, de procesos productivos o de empresas que deciden comprar los productos y servicios, con lo que determinan el crecimiento de la empresa o unidad productiva. Por último, todos los elementos de una empresa son sociales, tanto objetivos como subjetivos.

Para Chester Barnard, la organización era un sistema de interacciones sociales balanceadas y continuas. Las contribuciones de cada miembro están directamente telionadas con las satisfacciones que obtienen. Así, la organización y sus directivos, al reconocer el comportamiento individual, distribuyen satisfacciones: dinero, estatus, autorrealización, etc., para moldear un comportamiento individual coordinado y prescrito.

En su libro *Las funciones del ejecutivo*, publicado por la Universidad de Harvard, analiza el papel de la autoridad y su uso por los directivos para la consecución de los objetivos de la empresa. Barnard consideró que **las principales funciones del directivo** son:

- ^ 1. Desarrollo y administración de sistemas de producción e información para la toma de decisiones.
- 2. Motivar y estimular a los miembros de una empresa para alcanzar un desempeño elevado, con esfuerzo cooperativo (trabajo en equipo).
- 3. Definir los proyectos (programas de acción) de largo plazo, con objetivos congruentes con los propósitos de la organización.

Barnard reconoció la dependencia de la organización en sus clientes, proveedores, inversionistas y otros factores externos. Asimismo, sentenció que la empresa que no asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a sus productos, estará amenazada de muerte.

En una organización, un individuo estará por completo dispuesto a cumplir las órdenes de los altos directivos cuando se cumplan, al mismo tiempo, estas condiciones:

### **Primera: que el colaborador comprenda la orden**

Si una orden se expresa en términos complicados o ambiguos, es imposible obtener los resultados buscados por el ejecutivo. De ahí que el lenguaje deba ser sencillo y llano. En caso de que la información tenga un nivel teórico y técnico, el directivo debe traducirlo al lenguaje del receptor.

Aparentemente, en las empresas no hay problema de comunicación porque, según los supervisores de los rangos alto y medio, sus órdenes no tienen defecto de emisión; sin embargo, como la organización tiene niveles jerárquicos y las órdenes fluyen a través de diversas jerarquías, cada una puede distorsionar los mensajes. Es común ver problemas en las empresas generados por la falta de comunicación entre la base de operarios y la alta dirección, porque los mandos medios filtran y deforman la realidad por intereses personales y percepciones individuales. Aunque Elton Mayo ya lo había detectado, Chester Barnard afirmó que la comunicación es una de las principales funciones de la alta dirección, la cual debe buscar mecanismos para evitar los filtros. Algunas empresas emplean buzones de quejas a la dirección, o bien, algunos ejecutivos se reúnen de forma periódica con los operarios y sus supervisores para oír al trabajador directamente y analizar los problemas en conjunto, rompiendo la estructura tradicional que establece que las órdenes deben pasar de un nivel a otro.

### **Segunda: que la orden sea congruente con la meta de la organización**

Si un ejecutivo pide a un colaborador algo fuera de los procedimientos, políticas y normas de la empresa, el colaborador entrará en conflicto interior (personal), y si realiza la orden es corresponsable.

### **Tercera: que la orden tenga relación con los valores (intereses) del colaborador**

Si una orden, tarea o función de un puesto en una empresa no está alineada con los valores del individuo, creencias, principios morales y empresariales, difícilmente se ejecutará con gusto y eficiencia. A muchos vendedores no les gustan las ventas y trabajan en ellas, o bien, muchos financieros no concuerdan con la idea de la rentabilidad de las empresas y trabajan en esta área. Los valores morales de un individuo son determinantes en su visión y le dan significado a su existencia. Cuando concuerdan con los valores de la empresa, los niveles de ejecución tienden a ser superiores.

### **Cuarta: que esté capacitado mental y físicamente para ejecutar la tarea**

La competencia laboral, es decir, la destreza de una persona al ocupar un puesto debe garantizar el grado de ejecución requerido. Cualquier falla en su capacitación y actitudes repercutirá en su desempeño.

## **CONCLUSIONES Y APLICACIONES**

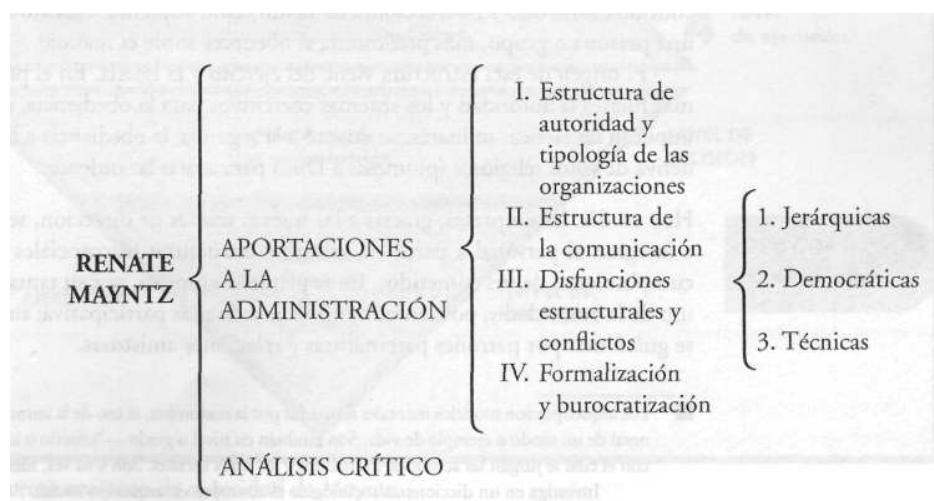
Una capacidad básica del directivo es el uso correcto de su autoridad, la cual depende en parte de los rasgos personales de su carácter y que deben perfeccionarse con su formación teórica del mando. Obviamente, la experiencia nutre su habilidad, siempre y cuando la aproveche y el individuo tenga una actitud reflexiva ante los efectos de sus acciones y decisiones.

Hoy, las empresas trabajan los valores morales y empresariales de los miembros de la empresa con el fin de generar una visión compartida que facilite la comunicación y alto desempeño de sus integrantes.

-f. x

## **RENATE MAYNTZ**

Esquema de los puntos de estudio:



## ANTECEDENTES



### 5.3 RENATEMAYNTZ

Renate Mayntz es una de las más destacadas sociólogas de la organización, y se le considera, junto con Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf, uno de los creadores del estructuralismo. En su obra *Sociología de la organización* (1963), Mayntz analiza al individuo, las estructuras sociales y los diversos tipos de organizaciones.

Para Mayntz ; el término **estructura** es muy amplio, y se refiere a un modelo de pensamiento característico de un grupo correspondiente a un tipo de organización social; es un arquetipo.<sup>4</sup>

Mayntz establece un modelo de **tipología** básica que permite análisis sociológicos conforme a las características básicas de los diferentes organismos sociales. Es conveniente definir el término **tipología** y comprenderlo bien para formar la base teórica que requiere el directivo profesional, así como el investigador.

### Tipología de las organizaciones

Mayntz estableció una **tipología** con base en la autoridad y su toma de decisiones respecto de los objetivos de la organización social mediante tres clases de estructuras:

N MAYNTZ  
V en el siglo XXI

1. Jerárquica
2. Democrática
3. Técnica

#### **1. Organizaciones estructuradas jerárquica y autoritariamente**

Mayntz sostiene que en estas organizaciones la dirección es la única que toma las decisiones básicas, encaminadas directamente al objetivo de la organización; el prototipo de una organización semejante lo constituye la empresa tradicional, la organización administrativa de un gobierno, el ejército y la Iglesia.

El director general —o propietario— del negocio tiene un concepto claro de éste y de cómo se maneja. Delega autoridad a instancias intermedias con gerentes de áreas funcionales para tomar decisiones y ejecutar programas concretos en un campo específico, pero continúa sometido a instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más bajo es el nivel de una persona o grupo, más predomina el obedecer sobre el mandar.

El origen de esta estructura viene del ejército y la Iglesia. En el primer caso, son mucho más fuertes la autoridad y los sistemas coercitivos para la obediencia, en razón del sigilo que implican las tácticas militares; en cuanto a la...segunda, la obediencia a las instancias superiores deriva de votos religiosos (promesas a Dios) para acatar las órdenes.

Hoy en día, las empresas, gracias a las nuevas teorías de dirección, se han "democratizado" e integran al personal a partir de valores y estructuras psicosociales más eficientes para el cumplimiento de sus cometidos. En la pequeña empresa, por su tamaño, es más informal el uso de la autoridad y, por tanto, siempre ha sido más participativa; sin embargo, los dueños se guían más por patrones paternalistas y relaciones amistosas.

<sup>4</sup> Los arquetipos son modelos mentales formados por la costumbre, el uso de la autoridad o el consentimiento general de un modo o ejemplo de vida. Son también en nivel o grado—"criterio o ideal"— de conducta preciso, con el cual se juzgan las actitudes, los hábitos y los actos sociales. Son a su vez, ideales de comportamiento. Investiga en un diccionario sociológico el concepto de arquetipo social.

## 2. Organizaciones estructuradas democráticamente

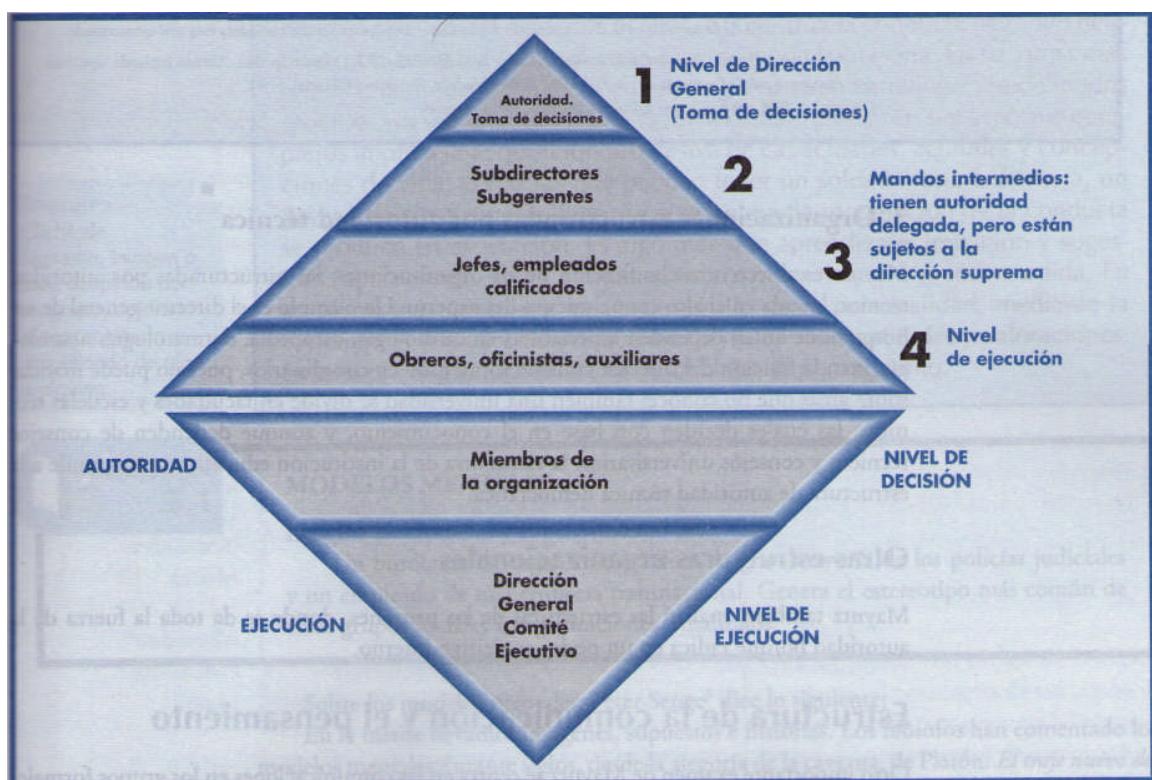
Son organizaciones sociales donde los integrantes deciden por asamblea, como los sindicatos, clubes sociales y partidos políticos; aunque hay un cuerpo administrativo, se rigen por los acuerdos y estatutos aprobados por la mayoría, conforme al quorum y ciertas convocatorias que deben reunir determinados requisitos para su publicación y difusión. '~-s~ TM \*\*•' Años después se incorporó el concepto de la **pirámide invertida**, el cual es un estilo de dirección muy democrático, participativo e, incluso, en la parte superior de la pirámide se ubica al cliente externo e interno de las organizaciones. En estas dos pirámides, natural e invertida, se ilustran las estructuraciones de autoridad, según la clasificación de Mayntz (véase figura 5.1).



5.1

### Mayntz afirma:

"No basta que los puestos directivos se determinen por elección para convertir en democrática una organización, pues puede ocurrir que los elegidos dispongan de un poder ilimitado de decisión y de mando... Por supuesto, nuestras organizaciones denominadas democráticas, como los partidos, sindicatos y asociaciones, a menudo no responden a estos requisitos, lo cual no quiere decir que carezca de sentido hablar de un tipo democrático de organización."



**FIGURA 5.1** Estructuraciones de autoridad de Mayntz.

**Aplicación de las estructuras democráticas en la administración de empresas** A partir de estos nuevos paradigmas (teorías directivas), la gran mayoría de las empresas ha dejado el esquema autocrático para incorporar elementos de la organización democrática, gracias a las aportaciones de los estructuralistas. Concretamente, hoy la alta dirección aprueba o legitima su autoridad así: una vez establecido el plan o programa de acción, el directivo lo sujeta a la aprobación y al consentimiento de su *staff* directivo, escucha objeciones y establece acuerdos para generar una visión colectiva. Aunque no se utilizan los sistemas de votación en las empresas, la dirección de un organismo moderno entiende que las personas que están en la operación tienen mucha información; incluso ahora, con la información que genera el cliente y/o usuario externo, se rediseñan sus productos y procesos. •"

## 5.2

Algunos años después, al conocer cómo se organizaban las empresas e ignoraban al consumidor —como se mencionó en párrafos anteriores—, escritores como Lew Young criticaron la lejanía de las empresas con el cliente:

"Tal vez el fundamento de la dirección que más se ignora hoy es el de estar cerca del cliente para satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus deseos. En muchas empresas, el cliente se convirtió en algo molesto por su comportamiento impredecible, que destruye los planes estratégicos que con tanto cuidado se prepararon para él."\*

Nota: la razón de la empresa es el cliente/usuario y, por ende, un plan que no lo considera está mal estructurado.

\* Thomas J. Peters, *En busca de la excelencia*; Lasser Press Mexicana, S JI., México, p. 340. Alfredo Esponda, coordinador: *Hacia una calidad mas robusta con ISO 9000:2000*, Cencade, Panorama Editorial, p. 42. Copyright 200X por Panorama Editorial, publicado con permiso.

### 3. Organizaciones estructuradas por autoridad técnica

Mayntz establece otra clasificación de las organizaciones: las estructuradas por autoridad técnica, basada en el alto conocimiento del experto. Un ejemplo es el director general de un hospital, de quien dependen especialistas en cardiología, ortopedia, dermatología, neurología, etc.; la función del director consiste sobre todo en coordinarlos, pues no puede mandar sobre áreas que no conoce; también una universidad se divide en facultades y escuelas técnicas, las cuales deciden con base en el conocimiento, y aunque dependen de consejos técnicos y consejos universitarios, la estructura de la institución educativa corresponde a la estructura de autoridad técnica democrática.

### Otras estructuras organizacionales

Mayntz también analizó las estructuras de las prisiones, donde se da toda la fuerza de la autoridad porque radica en un poder coercitivo interno.

### Estructura de la comunicación y el pensamiento

Otro importante examen de Mayntz se centra en las comunicaciones en los grupos formales e informales, así como en los modelos de pensamiento de las empresas.

**Los modelos mentales** son:

^z La manera uniforme de pensamiento, supuestos y creencias hondamente arraigados en todos los miembros de una empresa; generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y de actuar aceptadas por los integrantes en forma general, que impiden comprender otras formas de hacer las cosas y que establecen un código de lo correcto e incorrecto.

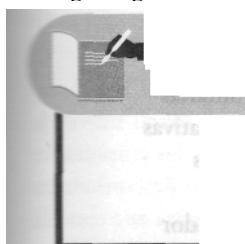
Los modelos mentales se forman espontáneamente con el tiempo y la influencia de algunos líderes formales e informales. También pueden establecerse intencionalmente. Los partidos políticos tienen ideólogos que fundamentan las bases teóricas e ideales de los miembros de su organización social.

Hoy, las empresas **modelan la conducta y la visión de sus integrantes (cultura de trabajo)** mediante códigos de comportamiento para que el cumplimiento de sus objetivos sea más fácil, porque la actividad de los miembros y sus valores están alineados a los de la empresa, y se genere una congruencia entre el ideal de la organización social y el del individuo. El diccionario de sociología define **modelación de la conducta** como:

Estereotipo

Proceso psicosocial mediante el cual se conforma la conducta de modo definido, con arreglo a los modelos a que responde la persona. En su forma más sencilla, la modelación de la conducta consiste en la adquisición de modos sencillos, ya sea un gesto o una manera de expresarse. En sus aspectos complejos implica la adquisición progresiva de capacidades, actitudes y concepciones de vida, como las que pueden tener un soldado, una enfermera, un payaso de circo o un político. Se supone que la modelación de la conducta se produce en asociación. Es algo más que aprendizaje, imitación y sugerencia, aun cuando implica todas estas cosas en mayor o menor medida. En su plano más complejo, es un desarrollo de la personalidad, mediante la experiencia y la asociación, que afecta los hábitos, actitudes y valoraciones. Erieste plano produce ESTEREOTIPOS (clichés) de pensamiento.

Chiclé de  
imprenta. Imagen  
a idea aceptada  
por un grupo,  
opinión o  
concepción muy  
simplificada de  
algo o alguien



## MODELOS MENTALES

Imagina las creencias y el pensamiento de:

Un burócrata de organismo público, la gran mayoría de los policías judiciales y un empleado de una empresa transnacional. Genera el estereotipo más común de estos grupos sociales y organizaciones. Analízalos.

Sobre los modelos mentales, Peter Senge<sup>5</sup> dice lo siguiente:

En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias. Los filósofos han comentado los modelos mentales durante siglos, desde la alegoría de la caverna, de Platón. *El traje nuevo del*

<sup>5</sup> Peter M. Senge, *La quinta disciplina.*, Juan Granica B., Barcelona, s.f., p. 223.



### EL TRAJE NUEVO DEL EMPERADOR

Un sastre muy pillo llegó a la corte y le dijo al rey:

—Hago trajes muy especiales, con una tela que sólo los listos pueden ver, pues trabajo con telas mágicas. El rey era muy vanidoso y quiso un traje de aquéllos. El sastre se puso a hacer como que trabajaba, y a los dos días el rey fue a la sastrería para probarse el nuevo vestido.

Pero se miró al espejo y se vio desnudo.

—Si se enteran de que no lo veo, me perderán el respeto, pues creerán que soy tonto— pensó, y no se atrevió a decir nada. Sus ministros, que tampoco lo veían, pensaron lo mismo, pero alabaron mucho la tela para que no les quitase el cargo. —¡Maravilloso! ¡Fantástico! —exclamaban todos para no pasar por tontos.

Así, el rey decidió salir con el traje a la calle para que le vieran todos sus subditos. Celebró un gran desfile y se colocó a la cabeza de él. Nadie decía la verdad hasta que un niño gritó: —¡Anda, pero si el rey va en paños menores! La gente se echó a reír, el rey se avergonzó y el falso sastre fue expulsado del reino. ¡Todos aprendieron la lección!

*emperador*, es un cuento clásico que no trata sobre la fatuidad de la gente, sino sobre los modelos mentales que la aprisionan. La imagen estereotipada de lo que es la dignidad del monarca les impedía ver en realidad su desnudez, ••"e" „i» 5-1

Albert Einstein dijo al respecto:

Nuestras teorías determinan lo que medimos , (y vemos).

## FORMALIZACION Y BUROCRATIZACIÓN

Otro punto importante que señala Mayntz es el de la "formalización o burocratización". Añade que una organización está muy formalizada cuando está llena de reglas.

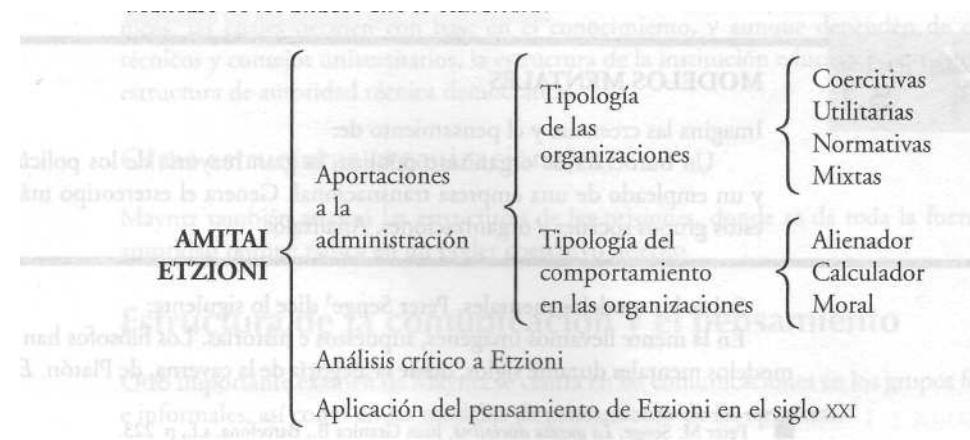
A su vez, considera que la reglamentación es una consecuencia del crecimiento de la organización, pues a medida que crece, se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad.

## ANÁLISIS CRÍTICO

Las aportaciones de este autor permitieron comprender los aspectos sociológicos y psicológicos que determinan la visión de los empleados y su desempeño. La interesante tipología de las organizaciones de Mayntz ha servido para modificar los paradigmas de dirección vigentes en una época, orientados al autoritarismo; por desgracia, muchas empresas y directivos conservan estructuras autoritarias de pensamiento y comunicación.

## AMITAI ETZIONI

Esquema de los puntos que se estudiarán:



#### S. 4 AMITAJ ETZIONI



Sociólogo e investigador estadounidense, considerado también un estructuralista clave para entender las organizaciones sociales en el siglo XXI. Ha escrito diversos tratados sobre las organizaciones, entre ellos *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, obra traducida al español como *Organizaciones modernas*, en la que revisa la vida humana y sus organiza-

Amitai Etzioni, estructuralista clave para entender las organizaciones sociales en el siglo xxi, nació en Estados Unidos y es investigador y autor de varios libros. Según algunos autores de vanguardia administrativa, las ideas de Etzioni seguirán modificando las estructuras tradicionales de las empresas y, en general, de todas las instituciones en el siglo xxi. Este autor señala que la cultura organizacional moldea el comportamiento en el individuo en forma determinante, y establece sistemas sociales y arquetipos preconcebidos para lograr la máxima eficiencia organizacional.

Los arquetipos son modelos mentales formados por la costumbre, el liderazgo o los ideales de las instituciones, la tradición o el consentimiento general; asimismo, son un modo y ejemplo de vida; son paradigmas, criterios ideales de conducta contra el cual se juzgan los actos sociales y, por tanto, modelan el comportamiento individual y social.

Los arquetipos determinan la visión, la manera en que ven el mundo los miembros de una organización o gremio profesional. La forma de trabajar, las funciones, jerarquías y el *statu quo* generan la norma social que condiciona la conducta. Están conformados por los valores de lo que es bueno o malo en un ambiente u organización determinados. Cada profesión conforma una manera o estructura de pensar: un médico "ve" al mundo conforme a la cultura del hospital; un abogado lo verá conforme a las normas y estructuras jurídicas de un Estado.

Etzioni señaló que nuestra civilización se caracteriza por el comportamiento, el cual está normado por las organizaciones en que vivimos; sin embargo, la organización social está en todo, como se aprecia en la cita siguiente:

JCÍ

"Nacemos en una organización (hospital), nos educamos (escuelas y universidades), consumimos nuestros alimentos (en restaurantes y tiendas de autoservicio) y trabajamos en ellas, rezamos en ellas (templos e iglesias), dirimimos nuestros conflictos en tribunales y nos divertimos en clubes sociales."

Amitai Etzioni

Cada una de estas organizaciones tiene una cultura diferente. En el caso de la estructura de las empresas, el medio es muy cambiante y por tanto, el paradigma de estructura de autoridad, comunicación y papeles debe cambiar conforme a los tiempos para adaptarse a la realidad vigente, pues las estructuras rígidas producto del pensamiento de Taylor y Max Weber aplicadas sin criterio limitan gravemente la capacidad humana de reflexión en la dirección y administración de las empresas.

Hay estudios contemporáneos que demuestran que la filosofía de las empresas que permiten la flexibilidad en sus estructuras y en sus modelos mentales son más competitivas y han sobrevivido a los efectos de la globalización, a las crisis financieras y a los cambios en los hábitos de los consumidores. Además, destacan la informalidad y permiten la iniciativa individual, guiadas por ideas estratégicas del negocio.

**El pensamiento estratégico** en el siglo xxi toma de Etzioni la idea de la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad de la organización social a los continuos cambios en el ambiente, toda vez que el poder de las ideas rectoras, misión y visión, es mucho más influyente en los miembros de la organización que cualquier plan rígido que limite la creatividad. Para ganar en el siglo xxi se requerirá de directores con habilidad, velocidad y destreza, impulsados por ideas básicas que puedan encontrar oportunidades en cualquier circunstancia, y a pesar de la velocidad del cambio; por tanto, eso sólo puede venir de personal directivo y mandos medios emocionalmente vigorosos y con la claridad que dan las ideas estratégicas.

## APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

### TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN ELLAS

Etzioni analiza con detalle las estructuras y los arquetipos mentales de grupos homogéneos de organizaciones, y establece, al igual que Mayntz, una tipología-modelo para analizarlas y compararlas, a partir de la autoridad y control que sociológicamente ejercen en sus miembros. Distingue tres tipos básicos:

- Organizaciones con control coercitivo**
- Organizaciones con control utilitario**
- Organizaciones con control normativo**

**Organizaciones con control coercitivo** Una organización social de este tipo obtiene resultados con la continua amenaza a sus miembros, como cuando un sujeto intimida a otro con una pistola. Este método provoca hostilidad y funciona mientras se sigue apuntando con el arma; así, es la menos efectiva para la empresas del siglo xxi.

**Organizaciones con control utilitario** Utilizan un sistema de salarios y beneficios materiales para que sus miembros logren resultados; aparentemente, el único móvil de su comportamiento tiene relación con el pago económico. Según Etzioni, las empresas se desarrollaron bajo este esquema, y tanto sus directivos como sus miembros determinan su comportamiento conforme a los beneficios materiales. La mejor autoridad para esta clase de organización es la que calcula los beneficios económicos.

**Organizaciones con control normativo** Se basan en un sistema de valores compartidos que dirige la conducta que la gente para entregarse a una causa; un ejemplo es el misionero religioso que trabaja de forma voluntaria en un ambiente hostil a cambio de míseros salarios, aunque posteriormente esté feliz por la causa. En esto tienen su fundamento

las Iglesias; sus miembros comparten valores eminentemente subjetivos y en ello radica su poder; asimismo, participan "voluntariamente" porque creen en las ideas rectoras y en sus ritos.

En relación con el comportamiento humano, Etzioni señala tres tipos:

**Alineado<sup>6</sup> forzoso, calculador y moral.**

**Alineado forzoso** Este se logra por medios coercitivos a los integrantes, como en la prisión.

**Calculador** Es el que trabaja sólo por aspectos materiales: salarios, prestaciones y beneficios, sin compromiso moral con la empresa.

**Moral** Es el que se basa en la misión de la empresa, cuyos valores comparten sus miembros sin coerciones y, por tanto, participan en sus fines.

Hoy se usa el **alineamiento moral voluntario** de los valores para generar una visión compartida que le permita a los miembros de la organización congruencia y cohesión, por lo que el marco filosófico de la empresa marca el camino general y deja a sus miembros los ajustes a las circunstancias cotidianas.

Para Etzioni, las empresas, en el viejo paradigma, sólo justificaban su existencia si tenían utilidades, y las personas les eran útiles sólo si generaban resultados materiales inmediatos, y, así, no importaban los valores morales. De ahí la vieja frase *business is business*.

## Etzioni en el SIGLO XXI

La participación de los miembros en los fines de la empresa es vital para el éxito, y éste sólo se logra con elementos subjetivos<sup>7</sup> compartidos (valores y creencias del sujeto, de ahí la palabra subjetivo; en la organización se habla de los valores de los empleados), lo que se considera importante; por ejemplo, cuando los miembros aceptan que el cliente es importante y servirle es la base del negocio; entonces, las actitudes del personal cambian.

Las empresas del siglo xxi generarán sus estrategias con base en las ideas de Etzioni, reconocerán su misión, traducirán sus valores en una visión colectiva y aceptarán que no sólo las aptitudes cuentan, sino también las actitudes para trabajar en equipo.

General Electric se vio en la necesidad de admitir que sus sistemas, procedimientos y controles, si bien es cierto que en alguna época le fueron útiles, detenían el crecimiento de la empresa e incluso limitaban la mente de sus directivos; por eso tomaron el concepto de arquitectura social para modificar la cultura organizativa y romper con los paradigmas y modelos mentales anteriores.

La rearquitectura social es un concepto moderno a partir de las ideas de los estructuralistas Etzioni y Mayntz. Se refiere a destruir el viejo modelo mental y diseñar uno nuevo.

En las traducciones se maneja el término "alienante", que se relaciona con las enfermedades mentales. La conducta alineada se produce cuando una persona se "alinea" por temor al castigo por violar reglas. Alinear es sinónimo de disciplinar.

Es conveniente tener cuidado con el vocablo "subjetivo", pues se le relaciona con algo sin importancia, producido por ideas pasajeras. Para nuestros efectos, subjetivas son las verdades que mueve un comportamiento. La creencia en Dios es subjetiva y por ello es poderosa.

Es un proceso de muerte y renacimiento que comienza con la desvinculación y abandono del pasado, en ocasiones doloroso, para dar cabida a una nueva visión motivadora con un nuevo tejido social.

La **arquitectura social** es el arte de diseñar y construir una organización social compleja en la que los individuos, al entender la función de la empresa en su totalidad, adecúan todas sus acciones y decisiones a la esencia del negocio (visión) y se concentran en lo importante desde sus diferentes unidades de trabajo, sin necesidad de barreras psicológicas o sociales producto de la división por departamentos, cadenas de mando y sentimiento de propiedad de un puesto. La inexistencia de barreras y la alta competencia de todos los miembros en sus posiciones es el ideal utópico de la empresa, y proviene de la idea de que los sistemas represivos y autoritarios son innecesarios cuando las personas están comprometidas social, económica y moralmente con la empresa. Según Peter Senge, en la rebelión de Espartaco —esclavo romano que inculcó ideas profundas en cada uno de sus seguidores. a tal grado que cuando los centuriones romanos los capturaron y les informaron que lo perdonarían si decían quién era Espartaco, y todos respondieron: "¡Yo soy Espartaco!"—idea de libertad era lo importante y no una persona o las jerarquías y posiciones del ejercito. De esta forma se logró una arquitectura social en su época.

### Análisis crítico

Las aportaciones de Etzioni son interesantes y, como en el caso de Renate Mayntz, cabe concluir que esta concepción ilustra mejor la problemática de la organización, pues el comportamiento humano está determinado por las estructuras. Por esto, Edgar Schein dice que "el hombre y su comportamiento son muy complejos, y si de verdad queremos comprenderle; debemos analizar todas las variables".

Se puede considerar a Etzioni un iconoclasta, porque derribó los modelos mentales *át* las organizaciones de las empresas.

El pensamiento de Etzioni es el fundamento de los cambios que logró Jack Welch a finales del siglo xx. Al cambiar la mentalidad de los altos directivos de la General Electric, quienes se regían por valores inoperantes aun en la época de la competitividad y la globalización, y se regían más por el pensamiento utilitario —sobre todo financiero— así como por las estructuras jerárquicas que hacían lenta a la empresa, en palabras de Welch:<sup>8</sup>

No se les puede culpar a las personas ni a los ejecutivos de negocios de empresas, ellos son inteligentes y perspicaces, pero limitan su atención a hechos del pasado y sólo financieros; con ellos toman decisiones y buscan los mecanismos que obliguen a cumplir sin permitir que sus colaboradores participen o se involucren en los grandes objetivos estratégicos. Además, son producto de lo que se enseñó durante muchos años en las facultades de administración de empresas y es la *razón* por la cual muchos gerentes estarán mal preparados para dirigir las organizaciones del siglo xxi.

<sup>8</sup> Jack Welch y John A. Byrne, *Hablando claro*, Vergara, Barcelona, 2002, p. 76.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

Los sociólogos se han interesado por estudiar las estructuras sociales de las organizaciones humanas y se abocan generalmente al análisis de comunidades con vínculos raciales, religiosos, históricos, lingüísticos, formas de gobierno y trabajo. También han investigado los tipos de organización social, tanto productivas como religiosas, de diversión, educación, sindicales, de convivencia social y familiar, etc., para encontrar las reglas que rigen a cada una de estas organizaciones y sus formas de gobierno y producción, además de los elementos fundamentales que las caracterizan.

El **estructuralismo** es el estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión (forma de pensar) y elementos de estratificación social (clases y jerarquías), así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo funcionan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

Sociológicamente, estructura se ha definido de la siguiente forma: "Organización de partes de relativa permanencia o persistencia capaz de actuar como tal de determinada manera y cuyo tipo se define por las clases de acción que puede emprender, es decir, sus fines (Estado, Iglesia, empresa)."

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

El **sistema de comunicación organizacional** tiene diferentes flujos y puede correr en variadas direcciones: en sentido horizontal (entre posiciones iguales) o en sentido vertical (entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa).

La **estructura del comportamiento funcional** estudia a la organización desde el punto de vista de la división del trabajo, los papeles que debe desempeñar y los comportamientos reales de los miembros de la organización.

La **estructura de formalización o burocratización** constituye el grado en que una organización se rige por normas o reglas establecidas.

### Características del estructuralismo

Esta corriente ha sido desarrollada por los sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

Analiza los conflictos que se generan por la estructura y la disfunción, clasificándolos para facilitar su manejo.

También se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.

Diversos autores que pueden ubicarse dentro de esta corriente administrativa, desarrollada fundamentalmente por sociólogos industriales, son: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni y Ralph Dahrendorf.

Algunas aportaciones de Max Weber a la teoría administrativa:

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

El **modelo ideal de burocracia** de Weber comprende: fundamentalmente:

- Máxima división del trabajo
- Jerarquía de autoridad
- Reglas que definen la responsabilidad y la labor
- Fría actitud del administrador
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo
- Evitar la corrupción

**Concepto de autoridad.** Weber utiliza los vocablos poder, autoridad y dominio como sinónimos, y los define así:

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

Chester Barnard, sociólogo estadounidense, señala que la autoridad debe descansar en órdenes inteligibles para que el subordinado comprenda la orden. Añade que para que una orden sea ejecutada, el subordinado debe considerarla como congruente con los objetivos de la organización y sus objetivos personales. También afirma que el subordinado debe ser capaz física y mentalmente para ejecutarla.

Barnard consideró que las **principales funciones del directivo** son:

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

Para Mayntz el término **estructura** es muy amplio, y se refiere a un modelo de pensamiento característico de un grupo correspondiente a un tipo de organización social; es un arquetipo.

Mayntz estableció la tipología de las organizaciones mediante tres estructuras:

- Jerárquicas
- Democráticas
- Técnicas
- 

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

Los modelos mentales son la manera uniforme de pensamiento, supuestos y creencias que están hondamente arraigados en todos los miembros de una empresa, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y de actuar, aceptadas por los integrantes en forma general, que impiden comprender otras formas de hacer las cosas y que establecen un código de lo que es correcto e incorrecto.

Otro autor estudiado es el estructuralista Amitai Etzioni, quien estableció una **tipología de las organizaciones**:

- Coercitivas
- Utilitarias
- Normativas
- Mixtas

La **tipología del comportamiento humano** engloba los aspectos:

- Alienador
- Calculador
- Moral

Etzioni señala que la **cultura** organizacional moldea el comportamiento en el individuo en forma determinante, y establece sistemas sociales y arquetipos preconcebidos para lograr la máxima eficiencia organizacional.

Según Etzioni, los **arquetipos** son modelos mentales formados por la costumbre, el liderazgo o los ideales de las instituciones, la tradición o el consentimiento general; asimismo, son un modo y ejemplo de vida. Son paradigmas, criterios ideales de conducta contra el cual se juzgan los actos sociales y, por lo tanto, modelan el comportamiento individual y social.

El **pensamiento estratégico** en el siglo xxi toma de Etzioni la idea de la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad de la organización social a los continuos cambios que se dan en el medio, ya que el poder de las ideas rectoras (misión y visión) es mucho más influyente en los miembros de la organización que cualquier plan rígido que limite la creatividad.

## AU TOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Señala cuáles son los aspectos que estudian los representantes de la Escuela estructuralista.
2. Enuncia qué es estructura.
3. Señala cómo pueden darse los flujos de comunicación en las organizaciones.
4. Menciona qué aspectos considera Mayntz como los más importantes de la estructura organizacional.
5. ¿Qué es la estructura del comportamiento funcional?
6. Enuncia tres características del estructuralismo.
7. Señala el concepto de burocracia, según Max Weber.
8. Indica cómo clasifica Weber a la autoridad y explica cada uno de sus tipos.
9. Menciona los elementos del modelo ideal de burocracia.
10. Explica brevemente los elementos mencionados en la pregunta anterior.
11. Indica qué limitaciones se le han atribuido al modelo ideal de burocracia de Weber y analiza críticamente sus aportaciones a la administración.
12. Señala y explica los elementos básicos que según Barnard existen en la autoridad.

13. Enuncia la definición de autoridad, según Barnard.
- 14.** Explica las condiciones bajo las cuales un subordinado acepta una orden, según Barnard.
15. ¿Cómo clasifica las organizaciones Renate Mayntz?
16. Explica los tipos de organizaciones señalados por Mayntz.
17. ¿Cómo define Mayntz los papeles?
18. ¿Cuál es para Mayntz una fuente de conflictos organizacionales?
19. Segundo Mayntz, ¿cuándo hay conflicto y de qué dependen las respuestas de las personas ante él?
- 20.** Señala y explica, dando ejemplos, los tipos de organizaciones según la clasificación Etzioni.
- 21.** Menciona y describe los tipos de miembros de la tipología del comportamiento que presenta Etzioni.

#### Caso del Dr. Espíndola (la. parte)

Para resolver lo siguiente deberás leer el Caso del Dr. Espíndola, la. parte, ubicado en la página 342 de la unidad 13. En dicho texto se narran los hechos que deberás analizar.

Para resolver lo siguiente deberás leer el Caso del Dr. Espíndola, la. parte, ubicado en la página 342 de la unidad 13. En dicho texto se narran los hechos que deberás analizar.

#### Después de leer la la. parte del Caso del Dr. Espíndola, analiza y contesta lo siguiente:

- ¿La normatividad juega el papel de "autoridad"? Sí? No? Por qué?
- ¿Lo anterior genera dualidad de autoridad?
- El jefe de personal es la autoridad en materia de salarios y el encargado de aplicar la norma legal, y, por otro lado, el director es el responsable de los resultados. ¿Lo anterior genera dualidad de autoridad? Sí? No? Por qué?
- ¿Es correcta la posición del señor Hernández al negarse a autorizar el aumento? Sí? No? Por qué?
- ¿En qué responsabilidad incurre el señor Hernández al no observar la norma?
- ¿Le faltó espíritu de servicio al señor Hernández?
- ¿Este problema atañe sólo a administradores, o puede presentarse en otras áreas de trabajo en las instituciones?
- ¿La normatividad inflexible puede ocasionar mayores costos e incluso la pérdida de vidas en un hospital?
- ¿Qué hubieras hecho tú en lugar del doctor Hernández?
- ¿La posición del doctor Hernández, director del hospital, es correcta?
- ¿Utilizó bien el doctor Hernández su autoridad?
- ¿Le faltó liderazgo, y por tanto comunicación y motivación, al doctor Hernández?
- ¿Existen problemas estructurales en el sector salud de México que no permiten la eficacia de las instituciones públicas en materia de salud?
- ¿Se puede resolver este caso dentro de la normatividad en las instituciones públicas?
- ¿Es necesario revisar las estructuras actuales del hospital?
- ¿Qué propones para resolver el caso?

## BIBLIOGRAFÍA

- Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, México, 1972.
- George, R. Terry, *Lecturas selectas en administración*, CECSA, s.l., s.f.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza, Madrid, 1972.
- Mouselis, Nicos, *Organización y burocracia*, Península, Barcelona, 1973.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Internacional, España, 1975.
- Varios autores, *Clásicos en administración*, Harwood F. Merrill (comp.), Limusa, México, 1975.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, t. I, Fondo de Cultura Económica, México, 1969.

# UNIDAD

## SUMARIO

### PRIMERA PARTE

Teoría general de sistemas (TGS) o Premisas y marco conceptual de la TGS o Clasificación de los sistemas o Aplicaciones de la TGS en el siglo xxi o Modelo de organización con el enfoque de sistemas o La TGS y el proceso administrativo o La teoría administrativa y el enfoque de sistemas o Análisis crítico

### SEGUNDA PARTE

La teoría de la contingencia en la práctica o Modelo sociotécnico de Tavistock o Modelo de March y Simón o Modelo contingente y teoría de la organización o La teoría administrativa • Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía



## ESCUELA DE SISTEMAS

(Primera parte: Teoría general de sistemas  
Segunda parte: Teoría de la contingencia)

## PRIMERA PARTE TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

### OBJETIVOS

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

- Analizar el origen de la Teoría General de Sistemas (TGS).
- Enunciar los conceptos básicos de la Escuela de Sistemas y sus aplicaciones a la Administración.
  - Comprender la clasificación de sistemas.
  - Analizar la estructura de los sistemas y señalar sus elementos.
  - Explicar algunas aplicaciones de la TGS.
  - Señalar y analizar el enfoque sistémico de Katz y Kahn, y el de Kast y Rosenzweig.
  - Diferenciar los alcances y limitaciones de la Teoría General de Sistemas.
  - Analizar la teoría de la contingencia.
  - Analizar los alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia.
  - Explicar los alcances y limitaciones de la teoría de la organización.

## TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas.

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

En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este texto es importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- Primer nivel.** Estructuración "estática".
- Segundo nivel.** De "relojería" o mecánico.
- Tercer nivel.** Cibernético o de equilibrio.
- Cuarto nivel.** Estructura de autorreproducción.
- Quinto nivel.** Genético asociativo.
- Sexto nivel.** Mundo animal.
- Séptimo nivel.** Humano.

Kenneth Boulding indica que los sistemas sociales pasarán por las etapas evolutivas físicas y biológicas. Recomendamos la lectura sobre esta clasificación.

## PREMISAS Y MARCO CONCEPTUAL DE LA TGS

### DEFINICIONES

Un sistema también se define como:

Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo.

George Braziller define a los sistemas como:

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

Todo en el universo se puede conceptualizar como un sistema y, por tanto, es susceptible de análisis como tal: la célula, el átomo, el cuerpo humano, un ojo, el sol, una empresa, una institución. Cada sistema tiene una función o misión; llámese ser humano, computadora o animal; existe para cumplir objetivos determinados.

Los conceptos de los sistemas han servido mucho para desarrollar la ciencia de la informática, que se conoce también con el nombre de **cibernética** y que significa:



Ciencia del control y gobierno. Cibernética se deriva del griego *kybernetiké*, de *kybernan* o gobernar, parte de la política que trata de los medios para gobernar.

## CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS



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

Por su **composición material y objetiva**: abstractos y concretos.

Por su **capacidad de respuesta**: pasivos, activos y reactivos. Por

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

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

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

Según el nivel de influjos que reciben, se denominan **abiertos o cerrados**. Si adquiere pocos, como una estufa sólo obtiene gas para funcionar, sería relativamente cerrado. Al contrario, si recibe muchas influencias o insumos —como una empresa— se denomina abierto, aunque son conceptos relativos.

### NO HAY SISTEMA TOTALMENTE CERRADO NI ABIERTO

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

Un sistema **abstracto** es:



Aquel donde todos sus elementos son conceptos. Por ejemplo, los numéricos, los idiomas y las doctrinas filosóficas.

Un sistema **concreto** es:



Aquel donde al menos dos de sus elementos son objetos.

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

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

De acuerdo con su movilidad interna, los sistemas se clasifican como **estáticos, dinámicos u homeostáticos**.

De hecho, todo sistema mantiene por lo menos cierto dinamismo; es decir, son dinámicos hasta cierto límite. Este dinamismo interno produce un efecto de caos en su proceso, conocido como entropía. Por esta razón, es importante el concepto de **homeostasis**, que significa equilibrio. Este término proviene del griego *hormos*, simetría, igualdad; y *status*, equilibrio. Es decir, un sistema homeostático es aquel que siempre está en equilibrio, actúa solo, se autocorrige, se autorregula, como el termostato del calentador de agua, el cual se prende sólo al faltar calor y se apaga automáticamente cuando excede un grado determinado. En el caso de las organizaciones sociales, la homeostasis no es automática, sino que se logra gracias a la fijación de parámetros de eficiencia. Así, los supervisores mantienen el sistema en equilibrio y controlan las variables de producción, ventas, asistencia del personal, ingresos, gastos, etcétera.

Los sistemas también se clasifican en **probabilísticos y determinísticos**. En los **probabilísticos** existe incertidumbre sobre su futuro, es decir, no se puede anticipar con precisión su derrotero; las empresas son sobre todo sistemas probabilísticos, de ahí la importancia de la planeación de largo, mediano y corto plazos. Los **determinísticos** se caracterizan porque su funcionamiento se puede predecir con certeza; por ejemplo, el desempeño de una planta industrial por las capacidades de producción de sus máquinas.

Por último, se clasifican por su **grado de dependencia** respecto de otros o del ambiente. Así, tenemos que los sistemas pueden ser **dependientes, independientes o interdependientes**. Los **sistemas dependientes** son aquellos cuya operación se da totalmente en función de otro sistema y su medio; la posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, en los **sistemas independientes** su funcionamiento está regido por ellos mismos y son capaces de modificarse porque tienen libertad para decidir; esto supone un grado de evolución: un sistema sin memoria y sin cerebro no puede ser independiente.

## ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS

En todo sistema encontramos, como **mínimo, cuatro elementos** para su existencia y una relación entre ellos (véase figura 6.1).



FIGURA 6.1 Elementos sistémicos.

## DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS EN LA EMPRESA

»> **Insumo(s) o influjos:** abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión; por ejemplo, capital, personal, materia prima.

**Proceso(s):** es la transformación de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas; ejemplo: producción, ventas, finanzas y contabilidad; etcétera.

**Producto(s):** es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).

### Retroalimentación(es)

*Retro:* proviene del latín y significa hacia atrás, atrás.

Administrativamente, retroalimentación —o retroinformación— significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir procesos; en la práctica, es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de lo que produce la empresa. Se utilizan varias retroalimentaciones, como auditorías externas, encuestas, análisis de quejas, etcétera.

Todo sistema forma parte de otro mayor llamado **macrosistema**, suprasistema o ecosistema, el cual es un subsistema de un **suprasistema**. Por ejemplo, una planta es un sistema que forma parte del ecosistema vegetal, y éste, a su vez, forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.

## OTROS CONCEPTOS CLAVE DE LOS SISTEMAS Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

### Unidades de entrada

Como ya se vio, los **insumos** son todos los alimentadores de un sistema. Ellos requieren calidad de acuerdo con las especificaciones y exigencias del proceso y producto. Hay un axioma que dice: "Si una computadora recibe basura, procesa y produce basura." Los trabajadores de la empresa son un factor que requiere una selección previa, como muchos otros insumos que requiere una empresa bien administrada.

Las unidades de entrada, en el caso de la contabilidad de una empresa, son sus formatos: pólizas, vales, entradas de almacén, recibos, contrarrecibos, etc., que nutren al sistema de información.

### Los servicios como productos

Los productos, como ya vimos, son los bienes materiales o inmateriales (servicios) que genera el sistema. Son el resultado de las unidades de un proceso de transformación, de los insumos con los que el sistema sirve o alimenta a otros sistemas o subsistemas. Los productos no son necesariamente tangibles; según la TGS, también los servicios son productos. Así, una industria genera y vende productos tangibles, al mismo tiempo que brinda servicios, que son otros productos que ofrece a sus clientes. El concepto de producto es muy amplio, pues los impuestos que paga también son un producto generado por la industria. Los empleos, las ganancias y el prestigio se pueden considerar productos. La **unidad de salida** es el último registro del sistema.

### Unidad de salida

En el caso de las empresas, los resultados de la ejecución se plasman en reportes, estados financieros: balance general, estados de resultados, costo de producción, etc. En cuentas específicas se conocen los saldos de clientes, de proveedores y de deudores, entre otros. Con esta información trabaja la unidad de dirección de la empresa.

### Unidad de dirección

Su función principal es conducir a la empresa (sistema) con un programa de acción pre establecido, como señaló Fayol (véase unidad tres ^); generado por la alta dirección, que le permite a sus directivos tomar decisiones ante situaciones cambiantes, utilizando para ello las unidades de salida.

En el caso del cuerpo humano, esta función está regulada por el cerebro, y en el de una planta, su desarrollo está programado por la genética propia de su naturaleza, la cual contiene las instrucciones para reaccionar ante diversas situaciones a las que se puede enfrentar esto le da una dirección a su desarrollo como planta.

## Automatización de los sistemas y de las empresas

En una computadora, el software, o programa de operación, permite ordenar y procesar las necesidades para las que se creó. En el hardware se encuentra la estructura que le proporciona capacidad de memoria y funcionamiento. La unidad de dirección se puede automatizar de hecho, en la naturaleza, los seres vivos tienen automatizadas sus reacciones. En un avión hay muchos procesos automatizados que le permiten autocontrolarse y autodirigirse. Por ejemplo, cuando el sistema de la nave detecta una pérdida de presión, automáticamente la corrige sin necesidad de que intervenga el piloto. La unidad de control detecta las anomalías y envía información a la unidad de dirección o cerebro, el cual ordena la corrección en forma automática a través de otro mecanismo, o subsistema, generador de la presión que requiere el avión.

En las empresas, gracias a la teoría de los sistemas y al desarrollo de la informática, se tienen automatizados muchos procesos; por ejemplo, cuando una tienda vende un producto por el código de barras capture la salida e instantáneamente descarga la venta del inventario, y puede ordenar a la computadora del proveedor una recarga al llegar al límite inferior del stock. Esta, a su vez, ordena el despacho y envía la factura, que puede ser electrónica; asignando el surtido y logística que más convenga a la empresa. Cuando se recibe la mercancía la computadora de la tienda, una vez surtido de conformidad el pedido, por medio de una lectora óptica puede ordenar el pago de la factura al banco, dentro del plazo convenido. De esta manera, realiza la transacción electrónica, registra contablemente todas las operaciones e incluye el pago de impuestos. Esto permite la contabilidad y la administración de muchos procesos automatizados, y al ser humano le quedan las partes más finas y se libera de mucho trabajo mecánico de poco valor agregado.

Otro ejemplo es el sistema de pago para la elaboración de nóminas de sueldos y salarios: en este caso, el programador determina la base teórica compuesta por todos los conceptos sin excepciones (variaciones). Semanal o quincenalmente, el programador alimenta la computadora con las variaciones llamadas excepciones, y ésta automáticamente calcula, restando o sumando, los cambios. También algunos profesores les piden a sus alumnos que se sienten regularmente en el mismo sitio y, en lugar de pasar lista, sólo anotan el número del asiento vacío, con lo cual ahorran mucho tiempo para controlar rápidamente la asistencia.

## Unidades de control

Todo lo anterior es posible gracias a la subunidad de control, cuya finalidad es mantener las variables del proceso del sistema dentro de los términos deseados y pre establecidos; por ejemplo, en la administración de una empresa, desde que se planea la producción se establecen cantidades y calidades concretas para un periodo (estándares o indicadores). Durante el proceso de producción se reportan los resultados, con un control, y se comparan con lo que debe ser (estándar). En caso de desviación, el control genera la información a la dirección o

al cerebro de la computadora, para que aplique la acción correctiva preestablecida, tendente a restablecer el orden planeado.

### Subunidad de **alarma**

Es un elemento de la unidad de control cuya finalidad es informar, por medio de señales —ruidos, aromas, colores, etc.—, que algo se salió de la normalidad, como cuando en un presupuesto las desviaciones se anotan con números "rojos". La subunidad de alarma se vale de señales predeterminadas para indicar que las variables del proceso se hallan fuera de control. En un automóvil, cuando el generador no funciona, se prende un foco rojo; si está apagado, significa que funciona bien. Si un empleado falta más de tres veces en 30 días, la computadora puede generar una señal (alarma) en un informe impreso o electrónico para generar su baja.

Hoy día, existen sistemas de control con unidades de alarma que les informan a los directivos de cada área las desviaciones más importantes y significativas en tiempo real.

### Unidad de memoria y sistema de información

Su finalidad es dejar rastros o registros. La contabilidad registra la memoria financiera y contable de la empresa, es decir, cómo se realizaron las operaciones. Cada área funcional requiere de un subsistema de información con el propósito de dejar huella para analizar el desempeño y detectar posibles problemas, además de obtener estadísticas de comportamiento real; aunque todavía hay algunas pequeñas empresas que no cuentan con sistemas de cómputo *ad hoc*, sus registros manuales o electrónicos cumplen la función de la unidad de memoria, pero desconocen su valor administrativo. Es sólo a la información fiscal a la que estos usuarios le reconocen algún valor.

## APLICACIONES DE LA TGS EN EL SIGLO XXI

Las normas internacionales para certificar la calidad de administración de una empresa exigen que la empresa esté diseñada como un sistema.

El **ISO 9000-2000<sup>1</sup>** (organismo de certificación internacional) establece como requisito para otorgar la certificación de confiabilidad mundial que la empresa esté organizada conforme a la TGS, y que se conozcan con claridad en los documentos administrativos y en la mentalidad de los directivos, administradores y trabajadores los insumos, procesos, productos y retroalimentaciones para corregir todos los procesos productivos: administrativos, de comercialización, contables y financieros, etcétera.

Con el término **monitorear** se designa el proceso de captar datos del medio ambiente (consumidores, observadores, proveedores, etc.) para conocer con oportunidad el grado de aceptación y funcionamiento de la empresa o del subsistema. ""

Las siglas ISO significan "igual", como isósceles (de lados iguales) o ISOMétrico (medidas iguales). También coincide con las siglas en inglés *International Standard Organizarián*. Por esa razón se confunde el nombre de la institución con esas siglas, pero el nombre de la organización que las establece es International Organizaciòn for Standaring.

**6.1**

ISO 9000-2000

En su apartado 1.7.5, la norma establece lo siguiente:\*

Los resultados correctos de una empresa sólo se alcanzan cuando las actividades y los recursos se manejan como un proceso (sistema).

La ISO 9000-2000 define "proceso" como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos; a su vez, define "producto" como el resultado de un proceso. La norma dice que servicio es sinónimo de producto porque es el resultado de un proceso. La empresa requiere identificar con precisión los insumos, las entradas, las mediciones y controles en las distintas etapas mediante las cuales las entradas se transforman en salidas con mediciones y controles en cada etapa, y cómo utiliza la información y las herramientas estadísticas para medir la calidad y la capacidad de sus procesos.

\* Alfredo Esponda (coord.), *HaLogró una calidad más robusta con ISO 9000-2000*, Cencade, Panorama Editorial, p. 42, publicado con permiso.



## MODELO DE ORGANIZACIÓN CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La aplicación de los conceptos del enfoque de sistemas a las organizaciones sociales ha llevado a crear modelos que facilitan su estudio y comprensión, desde el punto de vista administrativo-funcional. Se ha reconocido al estructuralista **Chester Barnard** como el primer teórico de la administración que empleó el enfoque de sistemas sociales a partir de estructuras, y quien sentó las bases que permitieron ver en la empresa un sistema en movimiento y no sólo una unidad rígida, estructurada sin flexibilidad.

Ver la empresa y, en general, las organizaciones sociales como sistemas permite apreciarlas mejor, pues son entidades sociales muy dinámicas, en donde las personas están en comunicación continua, toman decisiones, se comprometen, acuerdan e interactúan con su medio comprando y vendiendo, de forma que la actividad colectiva de los miembros de la organización adquiere un sentido de eficiencia, eficacia y efectividad.

Para entender mejor las perspectivas de la empresa como sistemas sociales podemos recurrir a enfoques de otras profesiones respecto de esta corriente. A un arquitecto, durante su formación profesional, se le enseñan los elementos básicos de edificios, casas, oficinas, etc.; pero también se le enseña cómo funciona la casa habitada con las diversas actividades cotidianas en horas pico, e incluso el crecimiento de la familia, a fin de que esa estructura corresponda a diferentes momentos y necesidades, tanto cotidianas como eventuales, de sus miembros. También los médicos estudian en sus primeros cursos anatomía para conocer la estructura del cuerpo humano, ósea, muscular, respiratoria, nerviosa, etc.; más adelante, analizan la interacción de las estructuras como sistemas: nervioso, cardiovascular, etc., para entender el funcionamiento fisiológico y sus posibles atrofias, enfermedades o disfunciones.

A continuación analizaremos otros enfoques de la administración basados en la teoría de sistemas, con la finalidad de que se entienda mejor el funcionamiento de las organizaciones desde esta perspectiva tendiente a diseñarlas, dirigirlas y controlarlas mejor.

## MODELO DE KATZ Y KAHN

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

- Insumos
- Resultados o productos
- El funcionamiento de la organización como proceso

Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa; tal como se explicó en el marco teórico de la TGS, por ejemplo, una empresa requiere de materias primas, recursos financieros y otros energéticos (insumos) para generar sus productos o servicios, por medio del funcionamiento o actividad ordenada de un proceso. Vende sus productos (los convierte en dinero) y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros energéticos, etc.; el funcionamiento continuo cíclico le da una homeostasis, una estabilidad con un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar; como cuando una persona se alimenta (insumos), lo que le permite trabajar durante horas (producto) gracias al funcionamiento del cuerpo; después se requieren más insumos, que se obtienen por la venta de su trabajo (productos). Esto se llama homeostasis. La energía que hace funcionar al hombre como sistema varía dentro de rangos estables; a esto también se le llama homeostasis.

Kahn, en su obra *Productivity and Job Satisfaction, Personnel Psychology*, así como Katz, establecen nueve elementos:

- 1. Importación de energía.** Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.
- 2. Procesamiento.** El sistema transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.
- 3. Productos (servicios y bienes que genera el sistema).** Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.
- 4. Funcionamiento cíclico.** Los productos que los sistemas abiertos aportan al ambiente y que los convierten en insumos entrarán de nuevo al proceso de un sistema a través de ciclos continuados que logran una estabilidad por la actividad cíclica continuada.
- 5. Entropía negativa.** La entropía negativa es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia; en el caso de las empresas, la experiencia directiva es determinante para el manejo de la entropía.
- 6. La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto.** La información permite al sistema entender su ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; y en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.
- 7. Estado estable y homeostasis dinámica.** Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sin embargo, todo sistema tiene un periodo de crecimiento en virtud de gana en Ja reJacióri insumo-producto; es decir, sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad).

- 8. Diferenciación.** Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas o estructuras. Requiere su ventaja competitiva.
- 9. Equifinalidad.** Principio también sugerido por Bertalanffy, el cual señala que un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.

Además, Katz y Kahn señalan que las organizaciones sociales, como sistemas abiertos, requieren constantes insumos de mantenimiento, entradas que sostengan al sistema e insumos de producción para convertirlos en productos finales.

Otra característica de los sistemas sociales, señalada por Katz y Kahn, es que son artificiales, pues son creación del hombre, y sus bases son elementos de tipo psicológico-social, como actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los individuos; así, su variabilidad es mayor que la de los sistemas naturales. De este modo, los roles sociológicos que determinan la conducta de los miembros, las normas establecidas que regulan y los valores en que se basa son los fundamentos interrelacionados de la construcción de los sistemas sociales. De ahí que el administrador profesional deba ser un modelador del sistema en forma amplia, no sólo de procesos administrativos, sino también de los sociales.

Katz y Kahn señalan que el funcionamiento organizativo se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos: **subsistema de producción**, mediante el cual se lleva a cabo la transformación de insumos e información a productos; **subsistema de apoyo**, que permite las condiciones favorables para el funcionamiento de sistemas al apoyar al sistema en sus transacciones con el ambiente; en el caso de una empresa o una organización social, los directivos deben apoyar, asesorar y servir: procurar todo lo necesario a los operadores del sistema.

El tercer **subsistema** es el **de mantenimiento**, gracias al cual se preserva el sistema. Básicamente se encarga de vincular el elemento humano a los objetivos del sistema. Los sistemas de recompensa y sanciones son subestructuras de mantenimiento. Las evaluaciones de la satisfacción del cliente tienen la función de mantenimiento, para que los clientes conserven el grado de satisfacción deseado.

La finalidad de los **subsistemas de adaptación** es ajustar el sistema a los cambios del ambiente para evitar que se interrumpa la entrada de insumos y la exportación de productos del sistema.

El **subsistema de dirección** está compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir los demás subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad.

## MODELO DE KAST Y ROSENZWESG

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

están claramente definidos, abiertos a un intercambio constante de información, a lo cual contribuye que estén integradas por seres humanos que reciben la influencia del ambiente extraorganizacional. Así, la complejidad y heterogeneidad del medio determinan la complejidad y diferenciación de la estructura interna de la organización. Los **factores ambientales** que influyen en la organización son:

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

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

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

**Políticos.** Sistema político y situación política general.

**Legales.** Legislación que afecta diversos aspectos de la interacción de las organizaciones con el medio.

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

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

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

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

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

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

**Subsistema de metas y valores** Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y, en última instancia, de la misión o fin primordial de la organización. También abarca los objetivos de los miembros de la organización como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en la conducta y acciones del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales de la actividad y culturales.

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

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

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

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

## LA TGS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los sistemas se encuentran en todo. El proceso administrativo (PA) es un sistema que comprende: la **planeación, organización, ejecución y control, según la concepción de George Ferry** (véase figura 6.2).

## LA TEORÍA ADMINISTRATIVA Y EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La teoría general administrativa y todas sus corrientes, enfoques, teorías, escuelas, etc., son un sistema. Si la empresa es un sistema y la teoría es un elemento de proceso de transformación para generar modelos de administración concretos en situaciones concretas, entonces el administrador-director forma parte del **proceso creativo** administrativo, y las necesidades específicas de la empresa son los **insumos** que deben adaptarse para crear el modelo específico que requiere cada empresa (véase figura 6.3).

## ANÁLISIS CRITICO

Los sistemas de gestión para las empresas tienen muchas bondades, pero también el riesgo

- «• de que, al facilitar tanto el trabajo operativo y directivo, limiten la creatividad en la así, estamos de acuerdo con Russell Ackoff en que es necesario enseñar a los administradores cómo ganarle al sistema. En sus palabras:

Si pudiera agregar una materia al plan de estudios en administración de empresas, seguramente versaría sobre cómo ganarle al sistema. Ganarle al sistema significa conseguir que un sistema bien diseñado funcione mal, o que un sistema mal diseñado funcione bien.

Recordemos que los trabajadores británicos descubrieron un procedimiento muy efectivo para que las organizaciones que los empleaban no funcionaran bien: *trabajar como lo indica el reglamento* (sistema). Lo que casi nadie sabe es que si también los gerentes se apegan estrictamente "al manual", conseguirían que sus organizaciones no fíeren bien. Violar de vez en cuando las reglas, pasárlas por alto —ganarle al sistema— es fundamental para la efectividad, por no decir para la supervivencia de las organizaciones, aun de las mejores.<sup>2</sup>

Russell Ackoff, *Lecturas selectas de administración*, George Terry (comp.), CECSA, México, 1979.



FIGURA 6.2 La administración como proceso.

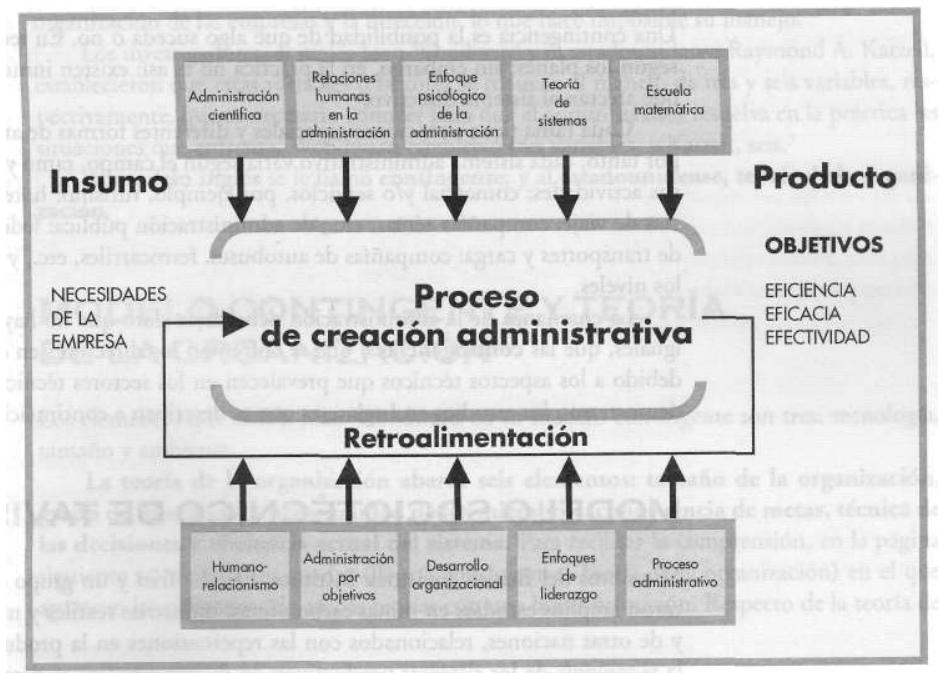


FIGURA 6.3 La teoría administrativa como sistema.

## SEGUNDA PARTE TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

### OBJETIVOS

**Al finalizar las actividades de la segunda parte de esta unidad, el estudiante deberá:**

- Comprender cómo afectan las contingencias en la administración.
- Comprender la importancia del modelo sociotécnico de Tavistock que demuestra el efecto de la técnica de cada ramo en las formas de trabajar administrativamente (equipos de trabajo).
- Conocer en forma general las aportaciones de Match y Simón.

### LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA EN LA PRÁCTICA

Una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no. En teoría los sistemas actúan según los planes; sin embargo, en la práctica no es así: existen innumerables contingencias que afectan al sistema directivo.

Cada rama tiene situaciones especiales y diferentes formas de atender su problemática: por tanto, cada sistema administrativo varía según el campo, ramo y tamaño de la empresa, sus actividades: comercial y/o servicios, por ejemplo, turismo: hoteles, restaurantes, agencias de viaje, compañías aéreas, etc.; de administración pública: federal, estatal, municipal: de transportes y carga: compañías de autobuses, ferrocarriles, etc., y de educación en todos los niveles.

La enseñanza de la administración debe dejar claro que no hay sistemas y situaciones iguales, que las **contingencias** a que se enfrentan los directores en cada rama son diversas debido a los aspectos técnicos que prevalecen en los sectores técnico-productivo, como lo demostraron los estudios en Inglaterra que se describen a continuación.

### MODELO SOCIOTÉCNICO DE TAVISTOCK

Miembros del British Tavistock Institute, Eric L. Trist y un grupo de colaboradores realizaron amplios estudios en minas carboníferas, industrias textiles y manufactureras, inglesas y de otras naciones, relacionados con las repercusiones en la productividad y cambios en la tecnología de los sistemas productivos; en dichos estudios se descubrió que existe interacción e interdependencia entre los sistemas tecnológico y social. Entre las observaciones

se comprobó que la **integración de los equipos de trabajo es un factor determinante de la productividad**, y que no bastan las mejores tecnologías para obtener mayores rendimientos; incluso se vio que cualquier mejora técnica puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes. Hicieron una analogía con un panal de abejas regidas por reglas sociales y procesos productivos acuñados en sus mentes, en donde cualquier cambio en la manera de trabajar y/o de relacionarse afecta a la totalidad: es un conjunto indivisible.

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

## MODELO DE MARCH Y SIMÓN

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

Los investigadores, el inglés Joan Woodward y el estadounidense Raymond A. Katzell, establecieron que estas variables o factores se reducen al manejo de tres y seis variables, respectivamente, que es necesario conocer para que el administrador resuelva en la práctica las situaciones que enfrenta. Woodward estableció tres variables, y Katzell, seis.<sup>3</sup>

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

»  
«jü »

## MODELO CONTINGENTE Y TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

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

La **teoría de la organización** abarca seis elementos: **tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, congruencia de metas, técnica de las decisiones y eficiencia actual del sistema**. Para facilitar la comprensión, en la página siguiente se presenta un cuadro (Teoría contingente/ Teoría de la organización) en el que aparecen los elementos de ambas teorías con una breve definición. Respecto de la teoría de

<sup>3</sup> Por el número tan grande de tratadistas te recomiendo comprender a cabalidad la teoría y no memorizar los nombres de sus autores.

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

las organizaciones, considero que el nombre de esta "teoría" ignora que todas las escuelas son teorías de las organizaciones: el proceso administrativo (PA) es una teoría-herramienta para resolver problemas y ordenar las organizaciones, sin importar su tipo.

## LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Los **paradigmas** son modelos de solución de problemas que establecen reglas y normas para gobernar (administrar) una situación dada. En relación con el enfoque de la teoría de la contingencia, estamos de acuerdo en que la forma de solucionar los problemas varía por los factores citados; sin embargo, es necesario aclarar que las diferentes ramas industriales y empresas que operan en ambientes diferentes se rigen por paradigmas, muchos de ellos basados en tradiciones milenarias desde la fundación de las empresas, que no van a modificarse por cuestiones didácticas de la enseñanza de la administración. Este problema no es sólo de la enseñanza, sino de todas las áreas de estudio. Toda la enseñanza enfrenta situaciones similares; por ejemplo, la formación de un biólogo requiere del estudio de miles de organismos vivos —vegetales y animales, acuáticos y terrestres— que se rigen por leyes generales y teorías que permiten comprender los miles de tipos por reinos, clases y órdenes; también, el veterinario estudia las leyes que rigen el funcionamiento del reino animal y, una vez que conoce la microbiología y las diferentes razas de animales, estudia los grupos de mayor interés para el ser humano, sobre todo los que permiten una explotación agrícola o industrial; por ejemplo, bovinos, porcinos, avícolas, caprinos y, a su vez, los diferentes productos que de ellos se obtienen: lácteos, cárnicos, pieles, etc., que generan especialidades. En general, en cualquier disciplina —derecho, medicina, química, arquitectura— se requiere de una base teórica; por tanto, la **teoría de la contingencia**, desde nuestro punto de vista, no destruye el modelo didáctico de transmisión de la teoría administrativa, tan sólo destaca que el administrador-directivo debe estar consciente de las miles de situaciones y contingencias que se presentan y de las principales variables, o elementos, que afectan las técnicas, aplicaciones concretas que pueden variar mucho. **Ninguna teoría funciona por sí sola ni incluye todo:** son muy constructivistas; son herramientas, materiales que permiten edificar las soluciones, estrategias, procesos, según la necesidad del administrador.

Las teorías administrativas: taylorismo, fayolismo, humano-relacionismo y otras que se verán más adelante, como el desarrollo organizacional, la calidad total, etc., y algunas más que sin duda se generarán en el siglo xxi requieren que el administrador o directivo entienda la **contingencia** en el momento de aplicar la teoría y, con seguridad, utilizará lo aplicable a la contingencia. Personalmente, considero que el ejemplo que utiliza Stanislavski<sup>4</sup> para enseñar arte dramático a actores en formación es muy ilustrativo para nosotros; él considera que el conjunto de teorías, incluso el proceso administrativo (PA), se parece a un cajón de sastre en el que hay hilos de diferentes colores, agujas, dedales, tijeras, reglas, escuadras, alfileres, cintas métricas, forros, etc., y el sastre, según lo que repara o construye, toma lo que necesita; es absurdo pensar que todo lo puede resolver con un solo hilo. Se han escuchado comentarios de algunos administradores que, cuando se les pregunta si conocen una nueva teoría, contestan: "en nuestra empresa estamos en el desarrollo organizacional o en la calidad total", o comentan: "aplicamos la empresa inteligente", como si las teorías fueran excluyentes y no complementarias. El administrador-directivo debe estar actualizado, lo cual quiere decir que conozca las teorías de "antes" y las de "ahora", pues sólo los más preparados pueden distinguir las "modas" pasajeras en el pensamiento administrativo, oleadas de nuevos enfoques que, en ocasiones, como se dice comúnmente, sólo son "la misma gata, nada más que revolcada". El administrador-directivo sólidamente preparado y actualizado puede apreciar las teorías que de verdad aportan y son vanguardia, y no únicamente un cambio de presentación o de "envoltura".

Cabe aclarar que, durante el tiempo que se ha enseñado la administración en las universidades, han existido diversos "ataques" o cuestionamientos críticos serios, como en su momento algunos autores consideraron que la enseñanza de la administración era inútil por la cantidad de variables contingentes, y afirmaban que por esta razón el administrador sólo se forma en la práctica, menospreciando el valor de las teorías. Más adelante, la **reingeniería de procesos** (véase unidad 16 \*\*\*) señaló: "toda la teoría administrativa requiere un planteamiento nuevo, porque los marcos teóricos ya no responden a las necesidades actuales de las empresas que utilizan alta tecnología, sobre todo del campo de la informática" [sic]. Estamos de acuerdo en que la teoría administrativa requiere adaptarse a las nuevas épocas y tecnologías, sobre todo en el campo de la informática, como ya se vio, para rediseñar los sistemas de información y las estructuras. Sin embargo, en lo particular, creo en las bondades del modelo de la reingeniería, pero no en las críticas que hizo a la teoría administrativa clásica, sólo para posicionar mercadológicamente sus publicaciones, pues sin fundamentos teóricos los autores no hubieran logrado sus aportaciones, muy criticadas por algunos sectores.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

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

<sup>4</sup> Actor y director teatral soviético. Fundador del Teatro de Arte de Moscú, donde difundió su método interpretativo basado en el naturalismo psicológico.

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

En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló "La teoría general de los sistemas y la estructura científica". Este texto es considerado importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

Primer nivel	Es la estructuración "estática".
Segundo nivel	Es el de "relojería" o mecánico.
Tercer nivel	Este nivel de desarrollo es el cibernetico o de equilibrio.
Cuarto nivel	Corresponde al de estructura de autorreproducción.
Quinto nivel	Se le denomina genético asociativo.
Sexto nivel	Se refiere al mundo animal.
Séptimo nivel	El humano.

Una de las definiciones de sistemas afirma que **un sistema es un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o la combinación de cosas o partes que forma un todo unitario y complejo.**

#### Clasificación de los sistemas

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

La estructura de todos los sistemas tienen los siguientes elementos:

- O Insumo(s) o influjos:** abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión (dinero, personal, materia prima).
- O Proceso(s):** es la transformación de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas (producción, ventas, finanzas y contabilidad, etcétera).
- © Producto(s):** es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas (empresas, clientes, etcétera).
- O Retroalimentación(es)**  
Retro proviene del latín y significa hacia atrás, atrás.  
Administrativamente, retroalimentación —o retroinformación— significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el ambiente (usuarios y públicos que observan al sistema-empresa) para corregir procesos. Prácticamente, es el análisis

de los resultados con relación a la aceptación del usuario y/o cliente, y/o consumidor, respecto de lo que produce la empresa.

## **Aplicaciones de la TGS**

Se analizaron modelos de organizaciones bajo el enfoque de sistemas:

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

- Insumos.
- Resultados o productos.
- El funcionamiento de la organización como proceso.

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

**Modelo de Kast y Rosenzweig**, cuyos conceptos son aplicables a la administración. Consideran a la organización como un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades. Tales recursos regresan al medio en forma de productos provenientes de las actividades de transformación que efectúa la entidad.

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

Según la concepción de George Ferry, el proceso administrativo (PA) es un sistema que comprende la planeación, organización, ejecución y control.

La enseñanza de la administración debe dejar claro que no hay sistemas y situaciones iguales y que las contingencias a que se enfrentan los directores en cada rama son diversas debido a los aspectos técnicos que prevalecen en los sectores técnico-productivo como lo demostraron los estudios hechos en Inglaterra al modelo sociotécnico de Tavistock. Los investigadores de Tavistock destacan el hecho de que los sistemas organizacionales se componen de un sistema social y de uno tecnológico, de cuya adecuada combinación resulta la productividad del sistema organizacional.

Se estudiaron las organizaciones vistas como sistemas. Las partes o unidades de un sistema juegan un papel simbiótico, lo que quiere decir que una parte no existe aislada, creando un efecto de sinergia.

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

El inglés Joan Woodward y el estadounidense Raymond A. Katzell establecieron que estas variables o factores se pueden reducir al manejo de tres y seis variables, respectivamente, que es necesario conocer para que el administrador pueda resolver en la práctica las situaciones a las que se enfrenta. Woodward estableció tres variables, y Katzell seis.

## AUTOEVALUACION Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Señala los orígenes de la teoría general de sistemas (TGS).
2. Menciona algunas definiciones de sistema.
3. Enuncia algunas clasificaciones de sistemas.
4. Señala la diferencia entre un sistema abierto y uno cerrado.
5. Explica las características entre los sistemas probabilísticos y los determinísticos.
6. Señala cuáles son los elementos de un sistema.
7. Describe insumos, proceso, producto y retroalimentación.
8. Explica qué es un subsistema.
9. Describe el funcionamiento de la unidad de dirección.
10. Describe el funcionamiento de la unidad de control.
11. Explica qué es la unidad de control y su funcionamiento.
12. Describe la unidad de alarma.
13. Menciona alguna aplicación actual basada en la teoría de sistemas.
14. Indica cuáles son los subsistemas que mencionan Katz y Kahn en su modelo. Describelos.
15. Menciona las características de los sistemas sociales, según el modelo de Katz y Kahn.
16. Describe el modelo de sistema sociotécnico propuesto por el grupo de investigadores de Tavistock. Explica el modelo de organización social propuesto por Katz y Rosenzweig.
17. Menciona y explica los subsistemas que, según Katz y Rosenzweig, componen los sistemas organizacionales.
18. Menciona la causa de la aparición de la teoría de la contingencia.
19. Indica cuál es el enfoque particular de esta teoría.

### CASO LA GRAN CAUSA

#### 6.1

#### UNSISTEMA

La Gran Causa es una empresa dedicada a la venta de productos de cocina en el hogar. Cuenta con 4 750 asociadas en todo el país, quienes venden en exclusiva en un territorio asignado a ellas. Se coordinan a través de empresas distritales con personalidad jurídica, que a su vez cuentan con coordinadoras de sector por cada 20 asociadas, y cada distrito tiene más o menos 400 asociadas.

La empresa nacional se conoce como el corporativo, y se encarga de adquirir a proveedores nacionales y extranjeros diversos artículos, sobre todo plásticos, para sellar herméticamente los alimentos. Por lo general cuentan con una línea de 50 artículos, promovidos por catálogos con número de producto y precio correspondiente.

Cada semana, cada coordinadora recibe los pedidos en un formato impreso, con los datos generales de la empresa, además de los del distrito, sector, coordinador, asociada y cliente. En esta lista aparecen los 50 artículos de la empresa con su número de serie, así como las unidades solicitadas. Los pedidos que recibe la coordinadora se entregan a la empresa distrital, la cual mantiene un *stock* de productos para surtir la demanda.

### PROBLEMÁTICA

Desde hace dos años, la empresa ha perdido control del surtido a tiempo por las siguientes causas:

1. Paitantes de *stock* de algunos productos de alta demanda.
2. Exceso de inventario por productos mal promovidos, algunos fuera del catálogo.
3. Mala captura de los pedidos por la coordinadora.
4. Errores de levantamiento en los importes, lo cual ocasiona
5. Errores de facturación y
6. Errores de entrega (logística).

El área de finanzas fijó una serie de políticas y controles para solucionar los problemas de contabilidad y finanzas. El área del almacén también fijó reglas, junto con los encargados de distribución. Además, en cada distrito se establecieron controles especiales, en vano; incluso se ha hecho más lento el proceso; algunos empleados llaman a la empresa "El Gran Caos". Por si fuera poco, existen muchos conflictos de relaciones humanas, pues las coordinadoras creen que los almacenistas dan prioridad a sus consentidas, lo que afecta sus ventas.

La presidenta de la empresa tomó hace poco un curso de administración, en el que el expositor afirmó que las empresas funcionan igual que una computadora, con un sistema operativo como base. Les platicó la siguiente parábola:

Un vendedor de alfombras en Persia observó que una tenía un bulto, por lo que procedió a golpearla con una escoba. Para su sorpresa, al otro día el bulto apareció en otra parte de la alfombra y procedió de igual forma. Esto sucedió durante varios días hasta que levantó la alfombra y se encontró con una víbora bastante molesta.

El expositor explicó que esta narración nos enseña que los directores de las empresas deben ver el sistema completo para resolver los problemas de raíz, y que mientras cada área de una empresa los ataque por separado, lo único que sucederá es que se trasladen, como la víbora, de un lugar a otro.

Después del seminario, la presidenta de la empresa convocó a una junta y les dijo que mientras no se encontrara un sistema obligatorio para todos, la empresa estaría dando palos de ciego. Determinó necesario estudiar la factibilidad de un sistema de cómputo para que todos los datos se convirtieran en información electrónica, y se viera la posibilidad de utilizar códigos de barras para agilizar las operaciones.

### PREGUNTAS

1. ¿Por qué una computadora es igual a una empresa? Encuentra las similitudes.
2. ¿Por qué todos los datos se pueden convertir en cifras electrónicas?
3. ¿Consideras que sin la visión de sistemas los problemas son muy difíciles de resolver, hoy en día, sobre todo en una empresa de ese tamaño?
4. ¿Una miscelánea, aunque sea pequeña, puede aplicar el concepto de sistemas y la computadora?
5. Realiza en grupo un dibujo (*mapping*) para ilustrar lo anterior.

### BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, cit. en *Lecturas selectas de administración*, George Terry (comp.), CECSA, México, 1979.
- Ackoff, Russell L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, Limusa, México, s.f. Bartol, Kathryn M. y Martín, David C., *Management*, McGraw-Hill, EUA, 1991. Beer, Staiford, *Cibernética y admnistración*, CECSA, México, 1970. Boulding, Kenneth, "General Systems Theory: The Skeleton of Science", *Management Science*, abn\_ de 1956, pp. 192-208.
- Churchman, West C., *El enfoque de sistemas*, Diana, México, 1973. Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistema-*. McGraw-Hill, México, 1980.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert L., *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1977. Katzell, Raymond, *Contratsing Systems of Work Organization*, American Psychological Association. Washington, DC, 1962. Koontz, Harold, y O'Donnell, Cyryl, *Curso de administración moderna*, 6a. ed., McGraw-Hill. México, 1979.
- Pequeño Larousse de ciencias y técnicas*, Larousse, México, 1975. Sisk, Henry, *Administración y gerencia de empresas*, South Western, San Juan, 1978. Terry, George R., *Principios de administración*, CECSA, México, 1978.



# UNIDAD

## SUMARIO

Escuela matemática ° Walter A. Shewhart e  
Investigación de operaciones (IO) o Principales  
aplicaciones de la investigación de operaciones  
(IO) o Resumen o Autoevaluación y retroalimen-  
tación del aprendizaje o Bibliografía

7

## ESCUELA

## CUANTITATIVA

## OBJETIVOS

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

- O Analizar la influencia de las técnicas matemáticas aplicadas a la Administración.
- O Estudiar el surgimiento de la Investigación de Operaciones y su aplicación en las empresas.
- O Identificar los modelos matemáticos utilizados en la Investigación de Operaciones.
- © Estudiar a los principales autores de la Investigación de Operaciones y sus principales aportaciones.

## ESCUELA MATEMÁTICA

### 7.1 BLAS PASCAL (1623-1662)



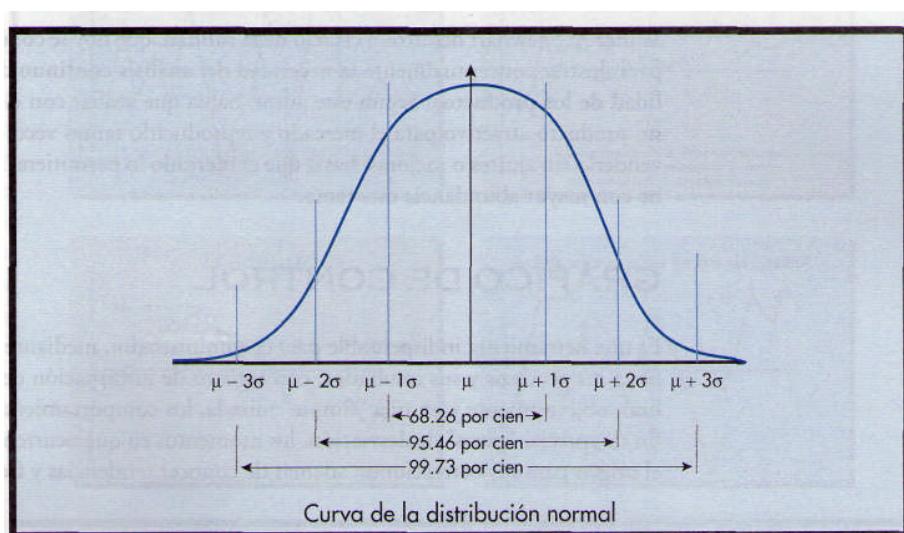
Matemático, físico, filósofo y escritor nació en Clermont-Ferrand. Su gran precocidad, a los 16 ó Ensayo sobre las secciones os 18 inventó una máquina Se le deben también las presión atmosférica y del vapor y los líquidos, el triángulo aritmético, el cálculo de las probabilidades y la prensa hidráulica. En 1654 se retiró a la abadía de Port-Royal, donde llevó una vida ascética. Sin embargo, en la polémica entre jansenistas y jesuitas tomó partido por los primeros en sus célebres *Cartas provinciales* (1656-1657). Murió sin concluir su apología de la religión cristiana, cuyos fragmentos se publicaron en 1670 con el título de *Pensamientos*.

En 1654, el francés Blas Pascal estudió la teoría de la probabilidad, lo cual permitió que se popularizaran los juegos de azar en las ferias, donde el apostador profesional jugaba contra el parroquiano a los dados y reservándose las combinaciones de mayor probabilidad. ~F- H 7.1

En 1801, Gauss —francés también— publicó la *Teoría del número*, en la que perfeccionó la teoría de Pascal y la de la distribución de frecuencias de repetición de hechos. Por ello hay un instrumento matemático que lleva su nombre: *Campana de Gauss*. (Véase figura 7.1.)

Al inicio del siglo xx, Frank B. Gilbreth, destacado seguidor de la corriente de la administración científica, insistió en la aplicación de la estadística a la administración de negocios, a la que consideraba de gran ayuda para la administración, sobre todo para controlar las variables clave en los términos deseados (estándares), como ventas, producción, asistencia del personal y calidad; hoy se utiliza para medir la satisfacción del cliente.

Desde la administración científica se reconoció la necesidad de crear estándares, unidades de medida o cantidades de producción fijas por hora, jornada y semana, entre otros períodos. Los estándares de calidad productiva no pueden variar, los que varían son los resultados. Por ejemplo, un trabajador tiene una cuota o estándar de producción por jornada; sin embargo, por múltiples factores, su producción varía cada día. Entre estos elementos se identifican las causas del buen o mal desempeño del trabajador, como falta de capacitación, problemas con la materia prima o simplemente indisciplina. Las empresas requieren medir y utilizar todas las herramientas estadísticas y matemáticas ex profeso para controlar los insumos, procesos, productos y efectos en el medio ambiente.



**FIGURA 7.1** Campana de Gauss.

Después de la corriente científica de Taylor y Gilbreth, se desarrollaron herramientas matemáticas de mucha utilidad, tanto para la planeación como para el control de las operaciones. A continuación veremos algunos autores y sus herramientas.

## WALTER A. SHEWHART

### 7.2 WALTERA. SHEWHART



Físico estadounidense creador del ciclo de calidad. Publicó el libro *Economic Control of Quality*, el cual causó una revolución en los años veinte, sobre todo en la ATT (American Telephone and Telegraph),

empresa que impulsó el desarrollo de la telefonía. Los componentes que conformaban el equipamiento de una red telefónica sumaban más de cien mil piezas, provenientes de todo el mundo.

Sus principales aportaciones fueron el control estadístico de la producción, el ciclo de la calidad, el gráfico de control y los departamentos de medición de la calidad. •"?" B 7.2

### Control estadístico cíe la producción

Al subdividirse la producción en procesos y subprocesos, se limitó la acción del trabajador en la calidad completa del producto, como se hacía en los talleres de tipo artesanal; por esto, las grandes industrias y sus procesos productivos —algunos mecanizados— requerían verificar la calidad al terminar el proceso.

En ocasiones, sometían los productos a presiones, a usos extremos y rudos, por lo cual tuvieron que generar centros o departamentos de calidad con laboratorios que verificaran y registraran la variabilidad de la calidad, con tecnología que permite, por ejemplo, envejecer un producto diez o 15 años en dos horas.

## CICLO DE LA CALIDAD

Walter A. Shewhart desarrolló el ciclo de la calidad, que hoy se conoce como ciclo Deming, para ilustrar conceptualmente la necesidad del análisis continuo de la producción y la calidad de los productos. Según este autor, había que acabar con el viejo sistema de diseñar un producto atractivo para el mercado y reproducirlo tantas veces como fuera posible para venderlo sin ajustes o mejoras, hasta que el mercado lo permitiera. En la unidad 14 se expone con mayor abundancia este tema.

## GRAFICO DE CONTROL

Es una herramienta indispensable para el administrador, mediante la inclusión de mediciones a los procesos y sus resultados, con registro de información de lo acontecido para analizar, objetivamente y en una "simple" mirada, los comportamientos de un periodo largo a fin de apreciar "picos" de desviación, los momentos en que ocurren por correlación y buscar el origen para sus correcciones; además de conocer tendencias y frecuencias.

El propio Eduard Deming reconoce que se basó en los estudios de Shewhart, y en su libro lo denomina ciclo Shewhart, pero, por haberlo difundido, se conoce como ciclo Deming.

Hoy, en el siglo xxi, estos análisis se procesan por computadora; incluso se interpretan a velocidades impresionantes. Esta herramienta tiene múltiples usos; por ejemplo, en producción y mercadotecnia, con un grado de complejidad mayor.

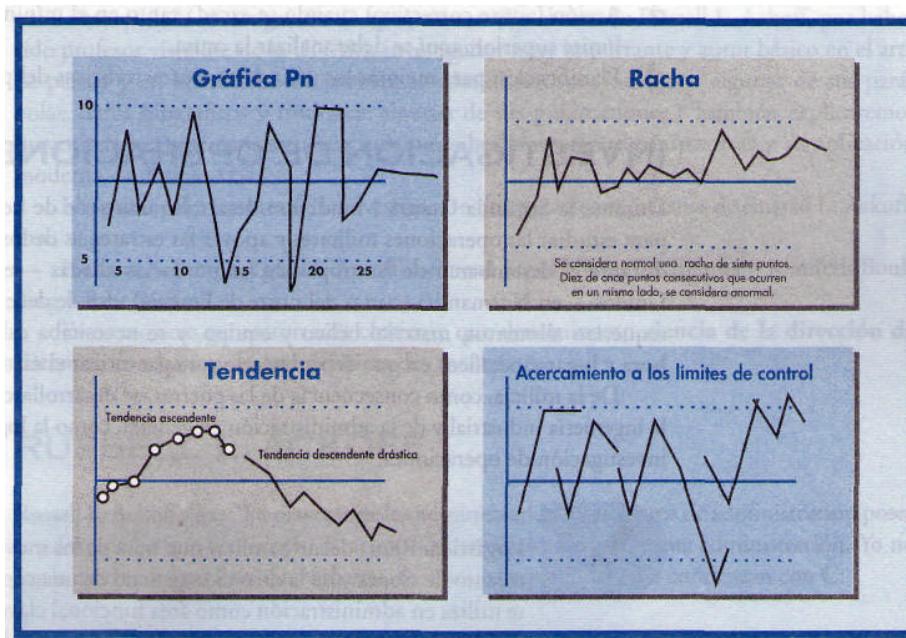
Más adelante, en la unidad 14, se analiza el enfoque de la calidad con un conjunto de herramientas desarrolladas por los japoneses, que hacen muy práctica y fácil su aplicación en la administración, (véase figura 7.2).

Shewhart reconoció que la variabilidad de la calidad en relación con el estándar de los productos de un proceso es una realidad y una necesidad administrativa, en virtud de que intervienen varios factores, tanto internos como externos: proveedores de materias primas, mano de obra, suministro de energía eléctrica y maquinaria, entre otros. Esto requiere observación continua; para tal efecto, aplicó la campana de Gauss al gráfico de control que los japoneses consideran herramienta vital para el control de calidad (véase figura 7.3 en la página siguiente).

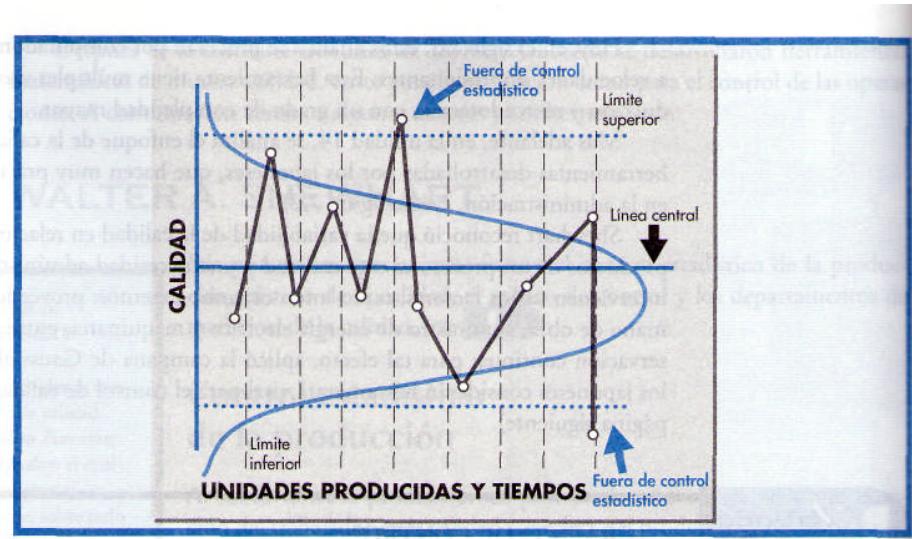


### GRÁFICO DE CONTROL

Elabora un gráfico de control con la asistencia de tus compañeros. Practica otro, y para ello solicita a la dueña de la miscelánea más cercana a tu casa las ventas diarias de un producto correspondientes a un periodo; por ejemplo, una semana, dos meses, etc., y con estos datos haz una predicción para resurtir los artículos de acuerdo con su comportamiento. Detecta las posibles fallas en las ventas.



**FIGURA 7.1** Grafica de control



• FIGURA 7.3 Gráficas de control de Shewhart.

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

- Fijación de estándares de calidad.
- Producción de conformidad con los estándares y registro continuo de los hechos e interpretaciones. **Cj** Acción (ajuste correctivo) cuando se excede tanto en el mínimo aceptable como en el límite superior; aquí se debe analizar la causa. **u** Planificación para mejorar los estándares o características del producto.

## INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES (IO)

Durante la Segunda Guerra Mundial se desarrolló una serie de herramientas matemáticas para estudiar las operaciones militares y apoyar las estrategias de los ejércitos, como ocurrió durante el desembarco de las tropas de las potencias aliadas —encabezadas por Estados Unidos— en Normandía (costas del norte de Francia), donde decenas de miles de personas requerían alimentos, material bélico y equipo, y se necesitaba calcular el momento (día, hora y lugar específico) en que debía hacerse para garantizar el éxito de la estrategia.

De la milicia, como consecuencia de las guerras, se desarrollaron otros instrumentos de la ingeniería industrial y de la administración en general, como la logística, que es parte de la investigación de operaciones.



**I Logística.** Rama del arte militar que trata de los movimientos y el abastecimiento de tropas y de la dirección general de una campaña; por añadidura, se utiliza en administración como área funcional clave de algunas empresas,

en las que el valor agregado que genera está relacionado con el abastecimiento de un mercado complejo y de múltiples consumidores.

### 7.1 TIR

Tasa interna de retorno, que también se conoce como valor actual. Es el valor equivalente que tiene, en tiempo presente, un ingreso o gasto que se realizará en el futuro. Es una técnica financiera indispensable para evaluar proyectos de inversión.

Todas estas herramientas utilizan las matemáticas, la estadística, las probabilidades e, incluso, la teoría de sistemas, pues un sistema se expresa matemáticamente, y de él se derivan ecuaciones y cálculos elevados que permiten la **simulación** para probar planes y equipos que representan la realidad.

Hoy, gracias a las computadoras, podemos estudiar las empresas, sus procesos productivos, sus finanzas, etc., mediante la simulación de crisis o estados económicos con devaluaciones y otros escenarios posibles, a fin de conocer los efectos de las diferentes variables en una realidad virtual.

Lo anterior facilita la toma de decisiones y los **planes de contingencia**; es decir, procedimientos alternos en caso de que se presenten los escenarios más probables para evitar al máximo las consecuencias; como cuando, en caso de desastre, el ejército aplica el Plan DN3 o cuando la contaminación rebasa ciertos límites y se aplican planes de contingencia.

El uso de elementos cuantitativos no es nuevo en las ciencias relacionadas con la empresa. La teoría contable, que data de Lúea Pacioli, utilizó la aritmética y la "partida doble" para registrar y conocer la situación financiera contable de una hacienda, comercio, banco o unidad productiva.

Son muchas las herramientas financieras con bases matemáticas, por ejemplo, para calcular el **retorno de la inversión (ROI)**, la **tasa interna de retorno (TIR)** y el **punto de equilibrio**, entre otras, que se estudian con detalle en el área financiera de las carreras económico-administrativas, -f- ^> 7.1

Son muchos los autores y las herramientas en que se apoyan la ingeniería administrativa y la dirección de los negocios, por lo cual resulta imposible y un tanto ocioso determinar quién, exactamente, formuló cada instrumento. Por esta razón, sólo enlistaremos los principales autores de la investigación de operaciones. (En el caso de Russell L. Ackoff, por haber sido profesor visitante de la UNAM, investigador muy importante y autor básico en el arte de pensar y en la solución de problemas administrativos, incluimos algunas de sus parábolas, datos biográficos y títulos de algunas de sus publicaciones.) También explicaremos brevemente en qué consisten las principales herramientas administrativas y su aplicación moderna en el siglo XXI.

Los principales autores de la investigación de operaciones, además de Russell L. Ackoff, son:

Herbert A. Simón, Igor H. Ansoff, Leonard Arnoff, West Churchman, Kenneth Boulding y Beer Stafford.

Estos teóricos generaron una corriente que denominaron **ciencia de la dirección de sistemas**, con base en las matemáticas de CIBERNÉTICA.

CIBERNÉTICA: Del griego *kubemésis*, dirigir. Estudio del uncionamiento de las conexiones nerviosas animales y de las transmisiones eléctricas en las máquinas modernas de calcular.

## RUSSELL L. ACKOFF

Russell L. Ackoff dice: "La mayoría de los administradores y maestros de administración posee una lista de las que consideran características esenciales de una buena administración. Yo no soy la excepción; mi lista, sin embargo, es única, porque todas ellas comienzan con C:

Capacidad  
Comunicación  
Conciencia


**RUSSELL L.  
ACKOFF**

**3** Es profesor de sistemas científicos en el colegio Daniel H. Silgerger, en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Luego de recibir su doctorado en filosofía de la ciencia, en la Universidad de Pensilvania, presentó servicios como profesor asociado y profesor de investigación de operaciones en el Case

Institute of Technology, profesor visitante en el colegio Joseph Lucas, en la Universidad de Birmingham (RU) y profesor visitante en la Universidad Nacional Autónoma de México. Es autor de más de 150 artículos y consultor de grandes corporaciones. Es miembro fundador de la Operations Research Society y del Institute of Management Science; es miembro de la American Statistical Association, la Society for General Systems Research y la Peace Science Society.

Algunas de sus publicaciones son: *Rediseñando el futuro, Un concepto de planeación de empresas, El arte de resolver problemas, Cápsulas de Ackoff, Administración en pequeñas dosis, Planificación de la empresa del futuro, Guía para controlar el futuro de la empresa, Fundamentos de investigación de operaciones.*

- Constancia
- Creatividad

La más importante de todas es la **creatividad**.

Un administrador puede realizar un buen trabajo sin la creatividad, pero no sobresaliente. Cuando más, podrá predecir con presupuesto» anuales, pero no que la organización dé un salto de rana; ello es hacer crecer radicalmente hacia delante. Se requieren, sin embargo, estos saltos, si es que la organización ha de 'separarse del montón' para quedarse en el primer lugar.

Aquellos que carecen de creatividad pueden contentarse con hacer las cosas bastante bien, o esperar que se presenten oportunidades, con la esperanza de que serán lo bastante astutos para reconocerlas y aprovecharlas. El administrador creativo genera sus propias oportunidades.

Los educadores sólo tratan, por lo general, de fomentar en sus alumnos la capacidad, la aptitud de comunicarse y (a veces) el interés por los demás. La mayoría nunca trata de desarrollar el valor ni la creatividad. Alegan que son características innatas y que, por tanto, no se pueden enseñar ni aprender.<sup>2</sup> »~ H 7.3 H 7.1

**EL BURRO LISTO\***

Un equipo compuesto por miembros del profesorado y estudiantes de la

**7.1** Universidad Nacional Autónoma de México trabajaron junto con un grupo de agricultores "atrasados", en una parte muy poco desarrollada de México. Trataban de alentar a estos campesinos a que mejoraran sus parcelas. Los académicos se pusieron a su disposición, como recursos para ser utilizados según lo consideraran apropiado.

Los labriegos reaccionaron muy bien y decidieron irrigar sus campos por medio de una acequia grande que partiera desde el suministro de agua hasta los campos, así como de acequias más pequeñas para distribuirla en dichos campos. Para hacerlo, necesitaban determinar el nivel del terreno de los empinados campos. Los académicos les dijeron que podían ayudarlos con un equipo de agrimensores de la universidad.

Los campesinos replicaron que no era necesario. Dijeron a los académicos que si se ponía un burro en un lugar y se colocaba algo que él quería y podía ver en otro lado, al soltarlo tomaría un camino nivelado, desde el origen hasta su destino. Los académicos se mostraron escépticos y trajeron su equipo; de todas maneras, probaron con el burro y descubrieron que era tan efectivo como ellos.

Russell L. Ackoff, *El arte de resolver problemas*, Limusa, México, 1998, p. 332.

## HERBERT SIMÓN

Fue Herbert Simón quien más influyó la escuela al escribir su libro *La nueva ciencia, decisiones directivas (The New Science of Management Decisions)*. Aunque el nombre es pre-

<sup>2</sup> Russell L., Ackoff, *El arte de resolver problemas*, Limusa, México, 1998, pp. 15-16.

suntuoso, la verdad es que las aportaciones de la escuela fueron de un gran valor administrativo. Se ha dicho que sin ellas, la conquista de la Luna no habría sido posible.

Para mejor comprensión de la escuela matemática, dividiremos la exposición en dos partes:

1. Investigación de operaciones
2. Toma de decisiones

## PRINCIPALES APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES (IO)

Ya mencionamos que la **logística** forma parte de la **investigación de operaciones**, que consiste en:

La aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que puedan expresarse por modelos matemáticos, a fin de deducir, mediante ecuaciones algebraicas, las cuestiones planteadas.

Ackoff, Arnoff y Churchman definieron la **investigación de operaciones** como:

Una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que puede representarse por medio de un modelo matemático, y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representen al sistema (empresa).

Las principales aplicaciones de la investigación de operaciones se resumen en:

- Programación lineal
- Teoría de colas y teoría de las restricciones
- Teoría de probabilidades
- Econometría administrativa

### PROGRAMACION LINEAL

Incluye todas las técnicas de IO que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples. Así, estas técnicas sirven para determinar la localización de una planta, cuando se tienen diversas opciones, como cercanía de la materia prima, mercado, costo, calificación, técnica y otras variables del terreno, como el ambiente legal de una zona.

## Metodo del camino critico

Otra utilidad de la programación lineal es el método del camino crítico (MCC). Esta técnica es de mayor uso, sobre todo en nuevos proyectos, porque permite encontrar el tiempo crítico o mínimo para realizarlos.

En forma general, consiste en lo siguiente:

- a) Definir el objetivo del camino crítico (*¿qué objeto tiene o qué se busca?*). fa)  
Inventario de recursos disponibles.
- c) Efectuar una relación de operaciones o actividades por realizar.
- d) Establecer la secuencia y dependencia de un suceso con otro; por ejemplo, no se pueden colocar ladrillos en una construcción si no hay una operación "compra" previa.
- e) Definir tiempos promedio probables de cada suceso u operación, conforme a la fórmula que se muestra en el cuadro 7.1.
- f) Preparar una cédula con los datos de los apartados del cuadro 7.1.
- g) Diseñar una red para correlacionar los sucesos con los tiempos y unirlos con flechas para indicar su dependencia.
- h) Localizar la ruta crítica en la red, máximo tiempo en una de sus vías. Para encontrarla, se suman en cada vía los tiempos. La vía que añada mayor tiempo es la ruta crítica. Se le denomina así porque cada actividad en ella no podrá retrasarse, y cualquier demora altera el tiempo estimado. Por eso se dice que esta ruta determina el tiempo mínimo posible para realizar el proyecto.
- /) Localización de holguras, tiempo de demora que las operaciones que no se localizan en la ruta crítica pueden darse sin afectar la terminación final, siempre y cuando no la excedan.
- /) Establecer un sistema para el control, evaluación y seguimiento de la programación por el MCC. Esta técnica sirve tanto a la programación como al control administrativo: sin embargo, debe ser objeto de un seguimiento para determinar, conforme se dan los sucesos, si no hay alteración en los tiempos programados, tanto los que están en la zona crítica —que no aceptan demora— como los sucesos con holgura que pudieran retrasarse más de lo permitido en la red. Si un suceso con holgura se retrasa más de lo programado, puede alterar la ruta crítica durante la ejecución del proyecto; de ahí que sea un instrumento no sólo de planeación, sino de dirección y control. Además, como todo acto administrativo, debe ser objeto de evaluación final, con el fin de aprovechar la experiencia corrigiendo errores, (véase cuadro 7.1).

Una vez hecha la cédula, se elabora la red para determinar el camino crítico. En la figura 7.4 se ilustra la red que se obtiene con los datos de la cédula del ejemplo.

## CADENA CRITICA

Eliyahu M. Goldratt, autor de *La meta*, propone una mejora a la ruta crítica, que consiste en que una vez determinadas las actividades críticas de un proyecto, éstas sean el eje de la supervisión de los tiempos, que las demás actividades sean de apoyo y que se realicen en un periodo inferior al crítico para que ninguna actividad secundaria altere el proceso. A ello le llamó cadena crítica.

CUADRO 7.1 Cédula de cálculos para ruta crítica

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

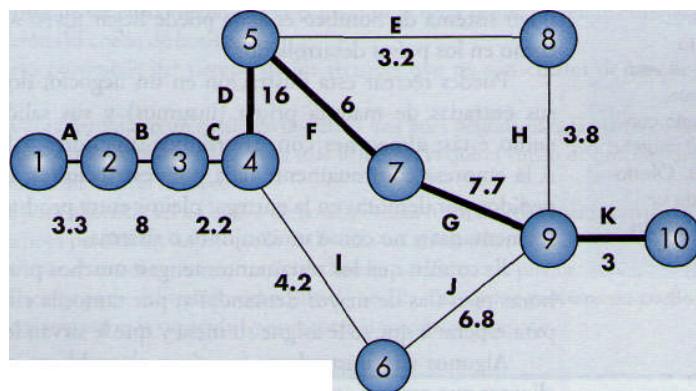
\* Tiempos estimados:

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

tm = Tiempo medio en que se puede concluir la actividad

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

te = Tiempo esperado, es el tiempo promedio ponderado para elaborar la red y se calcula mediante la fórmula:



i \_\_\_\_\_ j Nodo o nudo que representa el inicio o fin de una actividad.

\\_\_\_\_ y

La letra representa la actividad correspondiente; la línea representa la actividad en una ruta crítica.

FIGURA 7.4 Red y camino crítico.

## TEORÍA DE COLAS (TEORÍA DE TIEMPO DE ESPERA) DE

Idealmente, cualquier unidad productiva —humana o técnica— debe funcionar sin obstrucción: lo que recibe debe ser igual a lo que produce; pero en la realidad, las unidades de proceso tienen una capacidad superior o inferior. En el primer caso no hay problema de producción, pero si el equipo procesador es más potente y por ende costoso, habrá una sobreinversión.

En el segundo caso, el equipo tiene menor capacidad de procesamiento, y habrá un excedente que no podrá procesarse y tendrá que esperar en almacén con un costo; a esto se le llama **cuello de botella o restricción**. En términos contables, el almacenaje se llama inventario y es un activo, pero si no se utiliza por restricciones del equipo, en realidad es un "pasivo" que genera costos, impuestos, vigilancia, etcétera.

Para entender los efectos de las restricciones en un sistema, el ejemplo siguiente es ilustrativo: una máquina de bombeo (número 1) con capacidad de un metro cúbico por hora que alimenta a otra posterior a un estanque intermedio (número 2), con capacidad de dos metros cúbicos por hora, producirá sólo un metro cúbico.

Aparentemente, el sistema compuesto por la bomba 1 y 2 tienen la capacidad, en promedio, de 1.5 metros cúbicos; sin embargo, lo que determina su capacidad es el cuello de botella (bomba número 1). Aunque el motor de la bomba número 2 cueste el doble, no podrá hacerlo, y el exceso es una sobreinversión.

Imagina ahora el abastecimiento de agua a una población. En primer lugar, por problemas de capacidad de bombeo en las horas pico, cuando la demanda es mayor a su capacidad de suministro, hay escasez del líquido. En segundo término, durante la noche la demanda es menor por falta de consumo. Al darse cuenta *de* esto, los habitantes construyen cisternas o instalan tinacos de almacenamiento para surtirse en el día.

Imagina el costo de esto en la ciudad de México; además, el agua almacenada es propensa a contaminarse y los excedentes se tiran durante la noche. No obstante, con un buen sistema de bombeo el agua puede llegar **JUSTO A TIEMPO** a las casas, sin almacenaje, como en los países desarrollados.

Puedes recrear esta ilustración en un negocio, donde el desequilibrio del flujo entre sus entradas de materia prima (insumos) y sus salidas de productos causa situaciones como éstas: almacenes con inversiones superiores a lo requerido; clientes insatisfechos, si la empresa continuamente falla por **restricciones**; carencia del surtido; cancelación de pedidos por demoras en la entrega; pleitos entre producción, ventas y almacén por visiones segmentadas y no como un conjunto o sistema.

Es común que los restaurantes tengan muchos problemas de atención a su clientela en horas pico (las de mayor demanda) y, por tanto, la clientela tenga un grado de tolerancia para esperar a que se le asigne su mesa y que le sirvan los alimentos.

Algunos administradores resuelven el problema con café gratis en el desayuno a los clientes que esperan, o, incluso, una bebida alcohólica gratis en la comida, pues saben que les cuesta más perder el cliente. También ponen bufetes para que el comensal se sirva, a fin de evitar la espera; en este caso, la comida se prepara muy temprano y no en la hora pico, lo cual aumenta la satisfacción del cliente y disminuye inversiones en la cocina.

En términos de un principio administrativo, se dice que "la capacidad del sistema se determina por la capacidad del cuello de botella".

## ELIYAHUM. GOLDRATT<sup>▲</sup>

ELIYAHUM.  
GOLDRATT

Autor de las obras:

*Lí meta, No fue la suerte, La cañera y  
. síndrome del pajar.*

El "**inventario cero**" (ausencia de inventarios) es relativo, pues siempre habrá stocks para cubrir necesidades extraordinarias, es decir, causas de fuerza mayor; también cuando algún proveedor ofrece precios atractivos por volumen. Lo ideal es no tener dinero ocioso en el inventario. Algunas empresas y/o fábricas alcanzan niveles óptimos de inventario (cercano a cero), pero siempre tienen una pequeña reserva para eventualidades.

La **teoría de colas** es una herramienta valiosa para tomar decisiones que requieren un **balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por deserciones o pérdidas de clientes por esperas prolongadas por un servicio: pagos, cobros, compras, etcétera**. Las "unicolas" de los bancos son aplicaciones de esta teoría. Esta teoría comprende el análisis de restricciones que sirve para detectar **cuellos de botella** en la producción, con lo que se decide la ampliación de una fábrica o servicio; incluso, para programar el mantenimiento de una planta y/o balancear el flujo de producción de una fábrica con sus proveedores y sus clientes (ventas).

### 7.2

#### CUELLOS DE BOTELLA

Eliyahu M. Goldratt dice que los cuellos de botella generan diversos problemas, menciona:

Incrementar la capacidad de los cuellos de botella es aumentar la capacidad de la planta.

Al incrementar la capacidad de un cuello de botella, aumenta el flujo de efectivo de la planta (efecto positivo). A la inversa, al incrementarse las restricciones del cuello de botella, disminuye el efectivo (efecto negativo).

Lo que los cuellos de botella produzcan en una hora equivale a lo que la planta produce en una hora.

El costo de un cuello de botella es el gasto total de la planta, dividido entre el número de producción del cuello de botella.

Cierto porcentaje del tiempo de los recursos que no son cuellos de botella debe estar ocioso.

Una hora perdida en un cuello de botella es una hora perdida para la planta completa; o sea, un *throughput* de la planta entera será más bajo, por lo que el cuello de botella haya dejado de producir en ese mismo tiempo.

Una hora ahorrada en un cuello de botella es una hora ahorrada para la planta.

Una hora perdida en un no cuello de botella no afecta a la planta.

Una hora ahorrada en un no cuello de botella no afecta a la planta.

Si descarga parte del trabajo del cuello de botella hacia otros procesos no cuello de botella, podrá incrementarse la capacidad y aumentar la marcha del negocio.

Más adelante veremos la **reingeniería** (unidad 16 \*\*•). Con base en las técnicas de IO, se rediseñan las estructuras y procesos de los negocios, como disminuir el tamaño de la empresa (*down size*), o corregir cuellos de botella mediante *out sourcing* (fuentes externas de producción) que elabore partes del proceso, sin necesidad de inversiones.

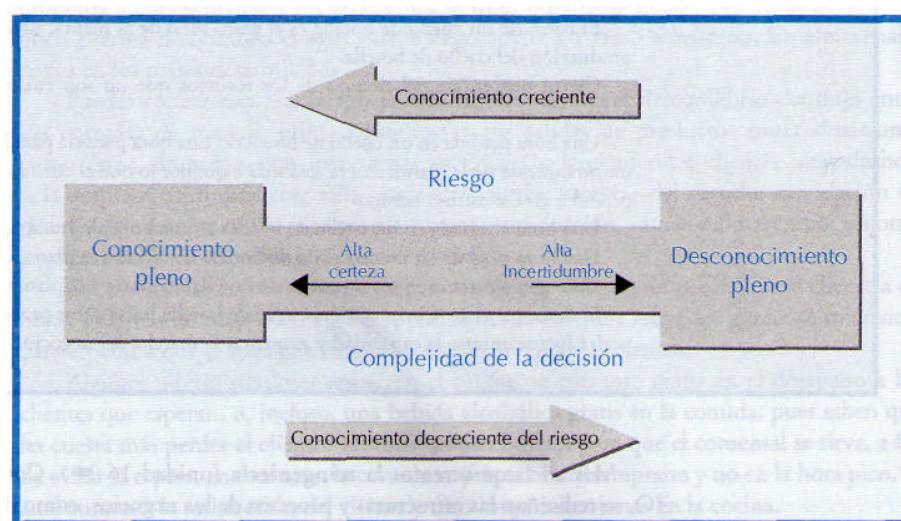
## TEORIA DE DECISIONES EN IO

La teoría de las decisiones se basa en la ciencia matemática a través del muestreo aleatorio estadístico desarrollado por sir Ronald A. Fisher, quien a su vez se basó en la teoría probabilística de Pascal. En la actualidad, muchas empresas sólo prueban, al azar, un porcentaje mínimo de sus productos por ser muy costoso hacerlo al ciento por ciento; y gracias a la teoría de las probabilidades y muestreo aleatorio, se calcula con certeza el nivel de falla. Los sistemas de auditoría de los contadores se realizan mediante muestras.

El grado de complejidad del cálculo correcto de un **riesgo**, para algunas empresas o instituciones públicas que aseguran la probabilidad de un accidente o la pensión de una población en su vejez, exige actuarios, especialistas en matemáticas que estudian cálculos, riesgos y sus repercusiones en la actividad humana dentro de las organizaciones sociales. Hoy día se ha demostrado que hubo fallas en los cálculos, y los gobiernos de todo el mundo tienen problemas para el pago por jubilación de la población.

Con base en la teoría de las probabilidades, la técnica de la **toma de decisiones** parte de la premisa de que entre más se conoce un problema, sus causas y efectos, se incrementa el conocimiento del nivel de siniestralidad y los costos de sus efectos. Esto permite que las empresas calculen sus decisiones y aumenten su certeza en ellas, y, si vale la pena o el riesgo, inicien un nuevo negocio. El empresario, al estar en una economía de oferta y demanda, y vivir en un sistema político, sabe que no hay inversión sin riesgo; incluso hay un aforismo económico que dice: **a mayor riesgo, mayor utilidad; a menor riesgo, menor utilidad**. En la vida real, quien invierte en el mercado de valores tiene mayores utilidades que quien deposita el dinero en el banco, porque el riesgo es menor. En el caso de las empresas, cuando sacan un nuevo producto al mercado y no tienen segura la demanda, sacan sus productos con precios altos por la falta de certeza de su demanda.

Richard J. Tersine muestra el grado de los riesgos en la toma de decisiones en la gráfica que se ilustra en la figura 7.5.



**FIGURA 7.5** Relación entre el riesgo y el conocimiento en la toma de decisiones.

La toma de decisiones se estudiará en detalle más adelante en esta unidad, tomando en cuenta otros elementos: psicológicos y administrativos. Sin embargo, para concluir con el enfoque científico matemático de la dirección de las decisiones, podemos afirmar que las buenas decisiones no son producto del azar, sino de la buena y oportuna información del conocimiento de la probabilidad, a fin de saber cómo correr un riesgo.

Cuando un empresario conoce los grados de riesgo, su posibilidad de equivocación es menor; no obstante, saben que la decisión sólo cuenta con lapsos reducidos, como el cazador que ve su objetivo y puede disparar o no en fracciones de segundo; el trabajo del empresario es precisamente saber correr riesgos. La labor del administrador es cuantificar las probabilidades.

## ECONOMETRÍA ADMINISTRATIVA

La econometría técnica mide las variables económicas de un sector de la economía de un país y de una región por medio de ciertos indicadores básicos, como el producto interno bruto (PIB), la tasa de crecimiento económico, la tasa de inflación, el índice de precios y cotizaciones de la bolsa de valores, el tipo de cambio y su tendencia, y el grado de riesgo país, datos fundamentales para la planeación estratégica (PE), estudios de viabilidad de los proyectos de inversión de las empresas junto con la investigación de mercados.

## CONCLUSIONES

Resulta claro que la toma de decisiones es un proceso lógico de deducción, por lo que las matemáticas auxilan en los cálculos que requieren alta abstracción; sin embargo, no todo problema administrativo se expresa en abstracciones algebraicas. Además, las empresas como entes sociales están muy afectadas por la política e intereses grupales que bloquean continuamente las decisiones de la alta dirección, por muy bien fundamentadas que estén.

Cada día la globalización exige la lógica matemática y los métodos deductivo e inductivo que a continuación se explican en lo general.

El método deductivo consiste en el razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual; es una habilidad que debe desarrollar un administrador. Por ejemplo; en una empresa existen fallas de calidad en un sistema de producción. --f- El 7.1 Al localizar fallas en la calidad de un producto a partir de reportes, podemos deducir (reducir) lo que se relaciona o no con la falla. Debemos preguntarnos: ¿cuándo se presenta la falla? Si es por la mañana, deducimos (restamos) que no es en el turno de la tarde; al investigar en cuál de las cuatro máquinas que tenemos se produce la falla, eliminamos tres.

De esta manera, también podemos establecer si se trata de una falla humana o no. En caso de ser humana, debemos investigar quién es el trabajador y cuáles sus incompetencias para capacitarlo. En este caso, llegamos a partir de las eliminaciones a la causa del problema. Hasta este punto utilizamos el método deductivo, sin embargo, se requiere profundizar para erradicar otros aspectos administrativos que producen el problema auxiliándonos del método inductivo que va de lo



**CASO  
7.1**

VITORIA EN BUSCA  
DEL ERROR

Ver página 180.

### 7.2 MÉTODO INDUCTIVO

Con el método (fase) inductivo vamos de lo particular a lo general. Este método se basa en el método científico de Descartes, y consta de cuatro etapas:

1. Observación.
2. Hipótesis-experimentación.
3. Comprobación.
4. Inducción. Elaboración de un juicio como verdadero.

**particular a lo general**, para establecer las leyes, normas o políticas generales que eliminan su repetición. Suponiendo que la falla fue de capacitación, podemos establecer cómo se debe dar la capacitación y en qué puntos se debe reforzar. En ese mismo orden también el problema de capacitación pudo haber tenido origen en la selección de personal y, por tanto, se debe establecer una política general en los criterios de selección.

---

### Aplicaciones prácticas

Hoy, las normas de certificación de una buena administración exigen que las decisiones se basen en hechos, según el principio de rastreabilidadS a través de sistemas de información. ISO 9000 exige un sistema de información que permita llegar a la raíz del problema, a fin de que mediante reportes se establezca en qué turno e, incluso, a qué hora se presentó la falla; en cuál máquina; qué obrero la provocó; en cuál fase del proceso, etc., y hasta determinar si la falla fue del proveedor.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

Los antecedentes que hicieron posible el desarrollo de la teoría matemática, las aportaciones de Pascal a la probabilidad y el cálculo, así como la campana de Gauss, así como el interés manifestado por Gilbreth en relación con el uso de las estadísticas, y el inicio del control estadístico de la calidad, además de la necesidad de crear estándares y el control estadístico de la producción.

Walter A. Shewhart y sus principales aportaciones:

- Control estadístico de la producción.
- Ciclo de la calidad o ciclo de Deming.
- Gráfico de control.
- Departamentos de medición de la calidad.

Shewhart desarrolló el **ciclo de la calidad**, que hoy se conoce como ciclo Deming, para ilustrar conceptualmente la necesidad del **análisis continuo de la producción y la calidad de los productos**.

**Gráfico de control.** Herramienta indispensable para el administrador, que sirve de registro de información de lo acontecido para poder analizarlos objetivamente, averiguar las desviaciones para buscar el origen y conocer tendencias y frecuencias.

Shewhart aplicó la campana de Gauss al gráfico de control que los japoneses consideran herramienta vital para el control de calidad.

Se estudió el surgimiento de la **Investigación de Operaciones** (IO), en el contexto de las necesidades bélicas durante la Segunda Guerra Mundial y su aplicación posterior en las empresas.

Se estudió el término **logística** como parte de la investigación de operaciones, el cual se entiende como: Rama del arte militar que trata de los movimientos y el abastecimiento de

tropas y de la dirección general de una campaña; por añadidura, se utiliza en administración como área funcional clave de algunas empresas, en las que el valor agregado que genera está relacionado con el abastecimiento de un mercado complejo a múltiples consumidores.

Asimismo, se estableció que mediante la simulación de crisis o estados económicos con devaluaciones y otros **escenarios factibles** es posible conocer los efectos que ocasiona el juego de las diferentes variables en una realidad virtual.

**Planes de contingencia** (procedimientos alternos) que se deben elaborar para evaluar los escenarios más probables y evitar al máximo sus consecuencias.

Se estudiaron los principales autores de la investigación de operaciones (IO), quienes han generado una corriente denominada **ciencia de la dirección de sistemas**, basado en las matemáticas y la cibernetica:

- Russell L. Ackoff
- Herbert A. Simón
- Igor H. Ansoff
- Leonard Arnoff
- West Churchman
- Kenneth Boulding
- Beer Stafford

Se estudió la **escuela matemática**, analizándola en dos partes: **investigación de operaciones y toma de decisiones**.

**Investigación de Operaciones (IO):** aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que pueden ser expresados por modelos matemáticos a fin de deducir, a través de ecuaciones algebraicas, las cuestiones planteadas.

Principales aplicaciones de la investigación de operaciones:

- Programación lineal
- Teoría de colas (teoría de tiempo de espera)
- Teoría de las restricciones
- Teoría de probabilidades
- Econometría administrativa

El **método del camino crítico** (MCC) es la técnica de programación lineal que permite encontrar el tiempo óptimo posible para la producción o construcción de un bien o servicio en la que intervienen simultáneamente procesos "independientes" que convergen al concluirlo.

**Teoría de colas.** Valiosa herramienta para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por deserciones o pérdidas de clientes por esperas prolongadas por un servicio (pagos, cobros, compras, etcétera).

La **teoría de las decisiones** se basa en la ciencia matemática a través del muestreo aleatorio estadístico desarrollado por Sir Ronald A. Fisher.

**Toma de decisiones.** Técnica que parte de la premisa de que entre más se conoce un problema, sus causas y efectos, se incrementa el conocimiento del nivel de siniestralidad y los costos de sus efectos.

La econometría técnica mide las variables económicas de un sector de la economía de] un país y de una región por medio de ciertos indicadores básicos.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Menciona algunos antecedentes de la teoría matemática y sus primeras aplicaciones en la administración.
  2. Explica qué es la campana de Gauss.
  3. Explica cómo puede ayudar la estadística a la administración de negocios.
  4. Menciona algunas herramientas que desarrolló Walter A. Shewhart.
  5. Menciona los pasos de control según Shewhart.
  6. Menciona brevemente el surgimiento de la Investigación de Operaciones (IO) en el contexto de la Segunda Guerra Mundial del siglo xx.
  7. Explica qué es logística.
  8. Menciona el nombre de los principales autores de la IO.
  9. Menciona las principales aplicaciones de la Investigación de Operaciones.
  10. Explica la programación lineal y en qué tipo de problemas se puede utilizar.
  11. Explica qué es y para qué sirve la programación cuadrática.
  12. Indica qué es la teoría de colas.
  13. Describe brevemente el uso de la teoría de la probabilidad, y menciona algunos ejemplos de sus aplicaciones.
- 14.** Señala qué es la econometría administrativa.

r r



### VITORIA EN BUSCA DEL ERROR

CA  
SO  
7.1

Ernesto Vitoria, estudiante del primer semestre de la carrera de administración, trabaja en una empresa litográfica dedicada a la impresión de revistas sociales, culturales y especializadas en algunos ramos profesionales. Ahí labora como asistente de producción con una antigüedad aproximada de un año. El joven Vitoria había notado que durante aquel año hubo un desperdicio muy alto de producto; además tenía noticia de que las revistas salían a la venta con fallas de impresión. En las últimas entregas, dos tiendas distribuidoras regresaron un volumen importante. Él, "a ojo de buen cubero", estimaba que el costo de las fallas ascendía al 50% del costo de la nómina de mano de obra.

El señor Felipe Martínez, jefe del taller, con más de diez años de experiencia en el puesto, regañaba a los trabajadores y presionaba, como buen militar que había sido, para que no desperdiciaran ni cometieran errores. No les permitía hablar entre ellos a menos que se tratara de algo relativo al trabajo. Los trabajadores lo llamaban "el Coronel Pocas Pulgas". Ernesto Vitoria consideraba ésta su oportunidad para aplicar algunas teorías administrativas de autores clásicos; sin embargo, no sabía cómo presentar el asunto al señor Martínez. Aprovechando cierto momento durante la comida, le comentó lo preocupado que estaba por las fallas y los errores que había notado, pues, además, pensaba que iban incrementando su ocurrencia y alcanzaban ya niveles críticos.

También le hizo saber que había estudiado las teorías de algunos autores clásicos y las consideraba aplicables a la situación, por lo que se atrevió a pedir su autorización para estudiar las causas de las fallas.

El señor Martínez le autorizó iniciar su búsqueda siempre y cuando no interrumpiera las labores de los trabajadores, pero le advirtió que era una pérdida de tiempo y resultaría imposible saber las causas. Pensaba que solamente liquidando a dos trabajadores se podría solucionar el problema.

Ernesto consideró que las ideas de Charles Babbage eran las adecuadas, ya que dicho autor recomendó que para la solución de los problemas se reunieran datos relacionados entre sí; en grupos lógicos de reincidencia, y a partir de ellos se dedujeran leyes generales. También recordó que Descartes había recomendado:

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

Su primera pregunta fue: ¿qué grupos de datos podría formar? Él pensó que los relativos a las máquinas, y por lo mismo ordenó que la producción de cada una de ellas se identificara con un color específico, y se almacenara en forma separada. Escogió un papelito de color azul para la primera máquina, a la segunda máquina le asignó el color verde y a la tercera el color café. Acto seguido le pidió a un obrero que identificaran las revistas con fallas de impresión. Se percató de que la máquina dos era la que más fallas reportaba (aproximadamente 64 por ciento del total de errores) durante la primera semana de observación durante los dos turnos.

Al inicio de la segunda semana se planteó la siguiente pregunta: ¿cambiarían los datos?, ya que cada semana se hacía cambio de turno y rotación de obreros en las máquinas. Por ello, ordenó que los trabajadores cambiaran de máquina y turno, pero que no hicieran cambios de personas en los grupos.

Observó que las fallas ya no sólo provenían de la máquina dos, sino que venían ahora de la máquina tres, considerando ambos turnos, por lo cual llegó a la conclusión que era más un problema humano que un problema de herramienta. Por desgracia para Ernesto, su jefe se molestó porque no había autorizado cambios de personas en los grupos, y le ordenó, en su estilo militar, que no perdiera tiempo en eso. Él le contestó que ya tenía identificados a los posibles causantes: los del grupo dos: don Chucho, Luis Prieto y los dos ayudantes que habían trabajado primero en la máquina dos y posteriormente se habían cambiado a la máquina tres. Sin embargo, agregó, le resultaba confuso que los errores se produjeran en ambos turnos y el equipo humano del segundo turno había cambiado. Ante ello, Martínez insistió en que eran tonterías ya que don Chucho y Luis Prieto eran muy buenos trabajadores y que él ya había decidido correr a don Crescencio, porque era lento y terco. De hecho, ya tenía en mira a su sustituto. Martínez espetó:

—¡Ernesto, convéncete de que el miedo es la única forma en que éstos aprenden a trabajar bien!

—Señor Martínez, los errores son 13.93 por ciento de la producción y su costo es de 6 100 pesos; ya los calculé.

Si pagamos cerca de diez mil pesos de nómina a la semana a los obreros y empleados de producción, incluyendo almacenes y mecánicas, esto representa 61 por ciento, respondió Ernesto, pero Martínez, terco, replicó:

—Subimos el costo estimado de producción y el patrón sube el precio de venta. Por otra parte, nunca llegarás a la tontería que ahora llaman "cero errores".

—No son teorías modernas, vienen del siglo pasado.

—Más a mi favor; ponte a seleccionar doscientas cincuenta revistas de cada semana, de las mejores entre las que separaste, e incluyelas en el reporte para que podamos llegar a nuestra cuota quincenal de 12 000 o vamos a perder el premio de producción por no cubrirla. Aunque es poco, sí nos pega al bolsillo, tanto a mí como a mis trabajadores.

—Pero las van a devolver, señor Martínez —respondió Ernesto.

—Pero no todas; de cualquier forma, hay tiendas que devuelven las que no venden.

—Señor Martínez, le suplico que vea mis registros de fallas. Creo que le pueden dar mucha información. Aquí están —llamó Ernesto.

—Ándale pues, pero haz lo que te dije.

### PREGUNTAS:

1. ¿Consideras que Ernesto estaba aplicando bien su conocimiento?
2. En caso de que el señor Martínez le hubiera autorizado seguir adelante, ¿qué acciones debería tomar?
3. ¿Son obsoletas las teorías del siglo pasado? ¿Por qué?
4. Si Maquiavelo escribió hace cinco siglos, ¿por qué sigue presente en el pensamiento de Martínez?
5. ¿No crees que Ernesto creyó llegar a conclusiones prematuras ya que olvidó que la fuente causal podría estar en otras variables? Enumeralas y analiza sus cuadros de registro.
6. ¿Crees que las ideas de Babbage, Descartes, Bacon y Towne tienen aplicación actual a pesar de ser de siglos anteriores? Revísalas y fundamenta tus respuestas.

### INSTRUCCIONES:

Discútase en grupos de seis alumnos. Se aplicará en la unidad de Enfoque de la calidad y en el de Escuela cuantitativa en lo relativo a solución de problemas y Teoría de colas (balanceo de las líneas de producción).

El diseño del caso pudiera parecer exagerado o poco representativo de la realidad de nuestras empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Arnoff y Churchman, *Introducción a la investigación de operaciones*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1975. Ackoff, Russell L, "Hacia un sistema de conceptos de sistemas", artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, CECSA, México, 1979.
- Eckles, Carmichael y Sharchet, *Administración. Curso para supervisores*, Limusa, México, 1978.
- Goldratt, Eliyahu M., *Cadena crítica*, Castillo, Monterrey, Nuevo León, México, s.f. Gvishiani, D., *Organización y gestión. Teoría crítica*, Progreso, Moscú, 1975. Kepner y Tregor, *El directivo racional: Un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones*, McGraw-Hill, México, 1976.
- Llano Cifuentes, Carlos, *La enseñanza de la dirección y el método de caso*, Ipade, México, 1998.
- Parkinson, C. Northcote, *La ley de Parkinson*, Ariel, España, 1980. Sisk, Henry, *Administración y gerencia de empresas*, South Western, San Juan, 1978. Tersine, Richard J., "Teoría de la decisión organizacional: Una síntesis", artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, CECSA, México, 1979.



## SUMARIO

Toma de decisiones ° La autoridad y la toma de decisiones ° Teoría de decisiones y los sistemas ° Pasos para la solución de problemas ° Resumen ° Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje ° Bibliografía



# TOMA DE DECISIONES

## OBJETIVOS

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

- Comprender la importancia de la teoría de las decisiones en la Administración. © Analizar autoridad y toma de decisiones como habilidades de la Dirección.
- Identificar y comprender el proceso de la toma de decisiones o pasos para la solución de problemas.
- © Estudiar y comprender la estructura de un problema y la necesidad de resolverlos creativamente.

## TOMA DE DECISIONES

Para algunos autores, como George Terry, el verdadero trabajo de la alta dirección (directores profesionales, empresarios e inversionistas) está en la toma de decisiones y, por tanto, la **escuela decisional** es la que más contribuye a la formación del alto directivo; las decisiones corresponden a cada situación e individuo, es decir, son **casuísticas y situacionales**, por lo que no hay ninguna fórmula mágica para tomar las correctas. Ortega y Gasset, filósofo español, en la *Rebelión de las masas*, sentencia al lector: "Tú y tu circunstancia", para señalar que no hay filósofo, pensador, autoridad, teoría, etc., que le enseñe a uno lo que tiene que hacer. Según él, nos corresponde a cada uno tomar tanto las decisiones como los riesgos. Sabemos por otro filósofo, Francis Bacon, que "saber es poder"; es decir, si investigamos, estudiamos y analizamos la información disponible, y lo sumamos a la experiencia, la certeza aumenta.

Ya hemos dicho que finalmente la organización es un sistema de información, y que, si está bien estructurado, quienes están en la alta dirección tendrán una información integral de todas las áreas de la empresa, incluso el ambiente, lo cual enriquece el proceso de la toma de decisiones. El director de una empresa tiene información privilegiada sobre aspectos formales e informales. Si quien ocupa un puesto directivo añade los siguientes elementos: experiencia, inteligencia, creatividad, prudencia y sensibilidad, sus decisiones tenderán a ser correctas, porque se enriquece su facultad intuitiva.

El proceso de decisiones no consiste sólo en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir, **qué debe hacerse**, sino también **cómo y cuándo hacerlo**. Cada fase implica otros factores: mentales, administrativos y/o políticos.

El **qué** permite, además, priorizar, distinguir lo importante, trascendental y estratégico de lo que no lo es. La dirección, así como recibe información privilegiada, también recibe información "basura", o secundaria, útil para otros niveles o momentos; de ahí la importancia que el directivo sepa delegar o esperar.

El **cómo y el quién** establecen la forma de elegir a quién o a quiénes involucrar, comprometerlos para escuchar los pros y contras, y lograr su coordinación, pues las decisiones pueden ser buenas pero ejecutarse mal por errores de coordinación. El estilo es el cómo —forma en que se transmiten las decisiones—, lo que determina su éxito. -"• H 8.1

Las decisiones también tendrán éxito si se ejecutan en los momentos administrativo-políticos adecuados; una decisión acelerada o retrasada puede significar el fracaso. Detectar el momento (el **cuándo**) y guardar con sigilo la decisión es clave, pues de otra forma se alteran los comportamientos y se afecta el resultado deseado.

El **qué, el cómo y el cuándo** tienen que ver con la frase coloquial: "Hay que saber medirle el agua a los camotes." La toma de decisiones es **contingente**, de ahí que los directivos

### 8.1

#### PARÁBOLA DEL PERRO

En una ocasión, un individuo llevó a su bravo perro al veterinario, quien le recetó un jarabe, según él, repugnante. Una vez en casa, el individuo amarró al perro y le puso un palo en el hocico para introducir el jarabe. Cada vez que le daba la dosis prescrita al perro, éste se volvía muy agresivo, hasta que en una ocasión el perro tiró el jarabe antes de que llegara el amo, quien se sorprendió de que el can lamiera gustoso el medicamento, dándose cuenta que lo que odiaba el perro no era el jarabe (el "qué"), sino cómo se lo daban.

se valgan tanto de cálculos económico-financieros como de su intuición, producto de su conocimiento, experiencia y alerta continuos resultado de su atención a los asuntos medulat de la empresa. Hoy se sabe que los mejores directivos son calculadores y muy intuitivos.

## LA INTUICIÓN: CLAVE DEL ÉXITO EN LA DIRECCIÓN DE LOS NEGOCIOS

A la intuición la relacionamos con creencias, ocurrencias momentáneas, una quimera azarosa e incluso con predicciones de los horóscopos, pero esta concepción peyorativa aparece en el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. La que sí está indkai lo siguiente:

Percibir clara e instantáneamente una idea o verdad, tal como si se tuviera a la vista.  
^ ^ 8 . 1

La intuición es producto de la concentración, la que permite la comprensión de un fenómeno junto con el enamoramiento [...] aprender a concentrarse, a estar concentrado en todo lo que se haga, es condición para cualquier tipo de éxito en cualquier terreno. Puede decirse sin duda que cualquier logro: ser buen carpintero, buen cocinero, filósofo o médico depende de la capacidad de concentrarse verdaderamente, lo cual quiere decir no tener en la cabeza más que lo que se está haciendo en el momento.

Erick Fromm

8.f  
ÉHT<sup>A</sup> En palabras de...  
ERICK FROMM

## LA AUTORIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

El conocimiento más la experiencia es lo que forma la intuición,

La autoridad y la toma de decisiones son un binomio y corolario, ís decir, las buenas decisiones fortalecen la autoridad porque "son el reflejo de una voluntad firme que sabe lo que quiere, están en la mente del directivo y obran como fuerza positiva que se transmite a los colaboradores como energía que emociona, que desarrolla su iniciativa y acrecienta su espíritu creador y su confianza en la misión de la empresa".

Al contrario, si la autoridad es indecisa, la fuerza actúa negativamente como confesión tácita de incapacidad para obrar y refleja falta de visión clara de la situación o temor para afrontarla responsabilidad de lo que vendrá después; pero en cualquiera de los casos, las consecuencias son por igual funestas porque siembran desconfianza en el grupo de colaboradores y ahoga toda iniciativa".<sup>1</sup>

Cuando la autoridad actúa continuamente bien se dice que hay oficio, es decir, habilidad y arte en el desempeño; por ejemplo, cuando nos referimos a un excelente director decimos: "fulano tiene mucho oficio".

Joaquín Escriche, *Diccionario raz...*  
y319.

'don y jurisprudencia, Librería de Ch. Bouret, París, pp. 31

## TEORÍA DE DECISIONES Y LOS SISTEMAS

En todos los niveles se toman decisiones, aunque las de alta dirección son eminentemente **asistémicas**, es decir, no todas obedecen a parámetros y paradigmas. En los mandos medios o administradores de áreas funcionales las decisiones son más **sistémicas**. Se someten a políticas, planes y parámetros para ajustar las desviaciones a las normas. Digamos que estas decisiones están preestablecidas; pero las inversiones, compras y ventas de nuevos equipos o el lanzamiento de un producto requieren de decisiones creativas. Cuando no hay marcos de referencia se requiere una elevada capacidad mental del empresario, inversionista o directivo, pues implican romper un paradigma.

La palabra **decisión** deriva del latín *decido*, cortar, arrancar; es una determinación definitiva: una vez tomada, no tiene retorno. Como cuando Hernán Cortés, al percatarse de que sus compañeros de aventura tuvieron miedo de permanecer en México, "quemó sus naves", porque la decisión de conquistar ya se había tomado, con todos los riesgos que ello implicaba. Un directivo, un empresario o un político sabe que no se puede jugar con las decisiones. Es cierto, como ya se vio, que se mide el riesgo para disminuir costos, y que una decisión también evalúa el grado de reversibilidad.

Se define la **toma de decisiones** como:



El proceso de selección entre dos o más opciones.

E  
ICC

>\*

tfo«'

En todos los niveles se toman decisiones de acuerdo con políticas y planes, o para ajustar una variable a lo establecido por información generada por el control. Digamos que estas decisiones están preestablecidas; pero las inversiones, compras de nuevos equipos o el lanzamiento de un producto requieren decisiones creativas por la falta de marcos de referencia o experiencia, estas decisiones demandan una elevada capacidad mental del empresario, inversionista o directivo. Precisamente Ackoff propone una "estructura de un problema" con base en la teoría de los sistemas y la teoría administrativa, sobre todo en lo relativo al control que se establece para medir y resolver problemas, es decir, desviaciones de la normalidad administrativa o de lo planeado; es necesario conocer la desviación, cuánto se separó la normalidad del estándar, cuál es su costo, repercusión, frecuencia, etcétera.

## PASOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El proceso de toma de decisiones o **pasos para la solución de problemas** pasa por las siguientes etapas:

- O Diagnóstico del problema
- O Desarrollo de opciones
- O Experimentación
- O Análisis de restricciones
- O Evaluación de opciones

- O Toma de decisiones
  - O Formación del plan de corrección
  - O Ejecución y control

Analicemos cada etapa.

## **Diagnóstico DEL PROBLEMA**

El primer paso es diagnosticar el problema. Si está bien diseñada la organización-empresa cuenta con indicadores de desempeño de los diferentes procesos administrativos-productivos-contables-negocios-ventas, etc., y mide con ellos su eficiencia, las desviaciones a lo correcto son los "problemas". Como ya se dijo, sistémicamente un problema es una **desviación de la normalidad o el grado de separación entre el "ser" y el "debe ser"**; así, una empresa que no cuente con controles, registros o indicadores de desempeño —normas, estándares— no podrá diagnosticar sus problemas, y *el problema será encontrar el problema*. Según Federico Nietzsche "**Definido el problema, está resuelto en 90%**" (véase figura 8.1).

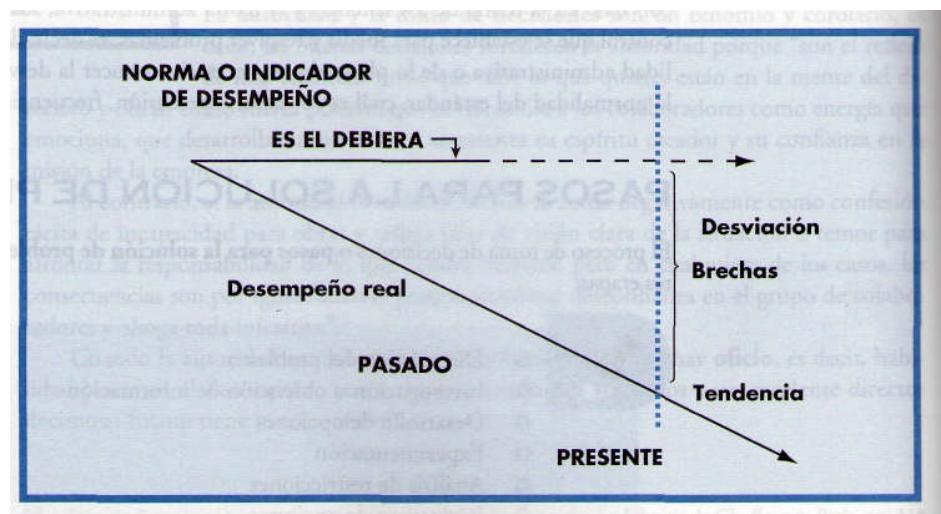
Entonces, es necesario encontrar la "identidad" del problema, que el *problema sea a\ problema*; es decir, cuando el diagnóstico es igual al problema "identidad", tiene que ver con tres elementos:

**Ubicación** ¿Dónde se presenta? ¿En qué parte del proceso? ¿En qué área? ¿En qué persona? ¿En qué máquina? ¿En qué insumo?

**Tiempo** ¿Cuándo ocurre? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué tendencia?

**Magnitud** ¿Cuán grave es? ¿Con qué extensión? ¿Con qué volumen o peso? ¿Cuál es el daño económico?

También podemos preguntar: ¿qué norma, procedimiento o ley externa viola? Lo anterior es campo de trabajo de la auditoría contable-administrativa, y hoy es también campo de



**FIGURA 8.1** Estructura de un problema.

la auditoría de calidad (ISO 9000), aunque el diagnóstico del que hablamos busca corregir el problema, no encontrar culpables.

Si el diagnóstico es incorrecto, el trabajo en las siguientes etapas tendrá falla de origen. Imagina que te diagnostican una enfermedad que no tienes y te tratan así. Tu salud no mejora, gastas recursos y no se corrige el problema.

Es común que en la etapa de diagnóstico se confundan síntomas con causas. El síntoma es lo que se ve, aparece o se manifiesta, y no es necesariamente la causa. Es recomendable, para encontrar las causas, formularnos las siguientes preguntas:

¿Por qué se genera el problema? Las ausencias continuas de personal en la empresa puede ser síntoma de un problema. Para conocer las causas hay que ver lo siguiente:

a) ¿Por qué falta el personal? t) ¿Quiénes faltan? c) ¿En dónde trabajan? d) ¿Quién es su jefe?, etc. Es recomendable enlistar todas las causas posibles para después eliminarlas por deducción. Los médicos dicen: desaparecida la causa, los efectos cesan.

## **INVESTIGACIÓN U OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

Si la empresa tiene mediciones continuas sobre lo acontecido y el comportamiento de una función, y está ligado a un indicador, entonces estamos frente a un sistema de información. Si en la empresa sólo hay datos aislados o desprendidos de otras áreas o de comentarios personales, se dice que no estamos frente a un sistema de información y, por tanto, en primer término tenemos que generar la información y el parámetro, arrastrando los datos útiles, dándoles secuencia-frecuencia y utilizando los elementos de identidad del problema.

De ahí la importancia de generar datos desde la planeación, para administrar bien los parámetros de control. Si esto no está establecido, es el momento de iniciar la correcta administración de la empresa.

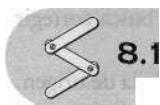
## **DESARROLLO DE OPCIONES**

La solución de los problemas se logra por varios caminos. Muchas decisiones sólo se toman entre dos alternativas: "sí" o "no", "hacer" o "no hacer"; pero hay puntos intermedios que pueden ser una mejor solución. Entre el blanco y el negro hay muchos grises.

En este sentido, un directivo creativo puede encontrar soluciones en donde nadie las ve, para convertir los problemas en oportunidades; pero cada solución debe compararse con otros arreglos. Muchas empresas tienen la política de seleccionar personal, lo cual indica que para ocupar un puesto se requieren al menos tres candidatos, o para comprar se necesitan tres requisiciones de diferentes proveedores.

## **EXPERIMENTACIÓN**

Por las limitaciones señaladas en el punto anterior, es poco común que en las organizaciones se investiguen los problemas con el rigor que señala el método científico. Sin embargo, el administrador deberá poner a prueba sus opciones (posibles soluciones) con planes piloto. En

**CREATIVIDAD**

„La creatividad es el resultado de la expresión

espontánea de las fuerzas naturales que nos hacen vivir. Superemos, pues, el concepto restringido de creación que la reduce a una productividad genial en el terreno artístico, técnico, comercial, científico, etc. (...) la creatividad es la capacidad de vivir cada instante de un modo por entero nuevo, con una fuerza limpia y fresca que brota con libertad del interior. El niño pequeño, virgen aún de represiones y conflictos psíquicos, expresa en todo momento con la más espontánea ingenuidad la natural vitalidad de su ser; su encanto reside precisamente en la transparencia de todos sus actos mediante los cuales manifiesta lo que es sin rodeos, directamente: cuanto hace es creación lozana y pura.“ \*

\* Antonio Blay; *La personalidad creadora: técnicas psicológicas y liberación interior*, Ediciones Índigo, Barcelona, España, 1992.

muchos casos es posible aislar secciones o empleados de un proceso para observarlos, sin comprometer a la totalidad. Por ejemplo, en una cadena *es* restaurantes se puede probar un cambio en una sucursal y no en todas.

## ANÁLISIS DE RESTRICCIONES

Las decisiones administrativas están restringidas y subordinadas a muchos factores, como políticas, normas, leyes que rigen la empresa, tiempo, oportunidad, contratos colectivos, recursos económicos, en ocasiones malas experiencias anteriores, el momento político —tanto interno como externo—, además de los factores sociológicos y culturales.

Por lo general, son muchas las objeciones y restricciones que atan a quien tiene que tomar decisiones: por lo mismo, su mente creativa, política y ejecutiva le va a ayudar al éxito del manejo de las restricciones. El administrador necesita una mente despierta y creativa; debe esforzarse en encontrar soluciones congruentes con la realidad. Recordemos que de los sueños surge la realidad, como dijo Walt Disney: "Si puedes soñarlo, puedes hacerlo." Difícilmente llega a la dirección de una empresa una persona que no sabe superar los obstáculos. La dirección requiere gente creativa en dos sentidos: *a)* imaginativa, para encontrar nuevas soluciones, y *b)* fresca, nueva todos los días; como dijo Heráclito: "Nunca nos bañamos en el mismo río."

En el recuadro *jt* 8.1 aparece un bonito pensamiento sobre la creatividad, desde el punto de vista existencia!, de Antonio Blay.

## EVALUACION DE OPCIOJNES

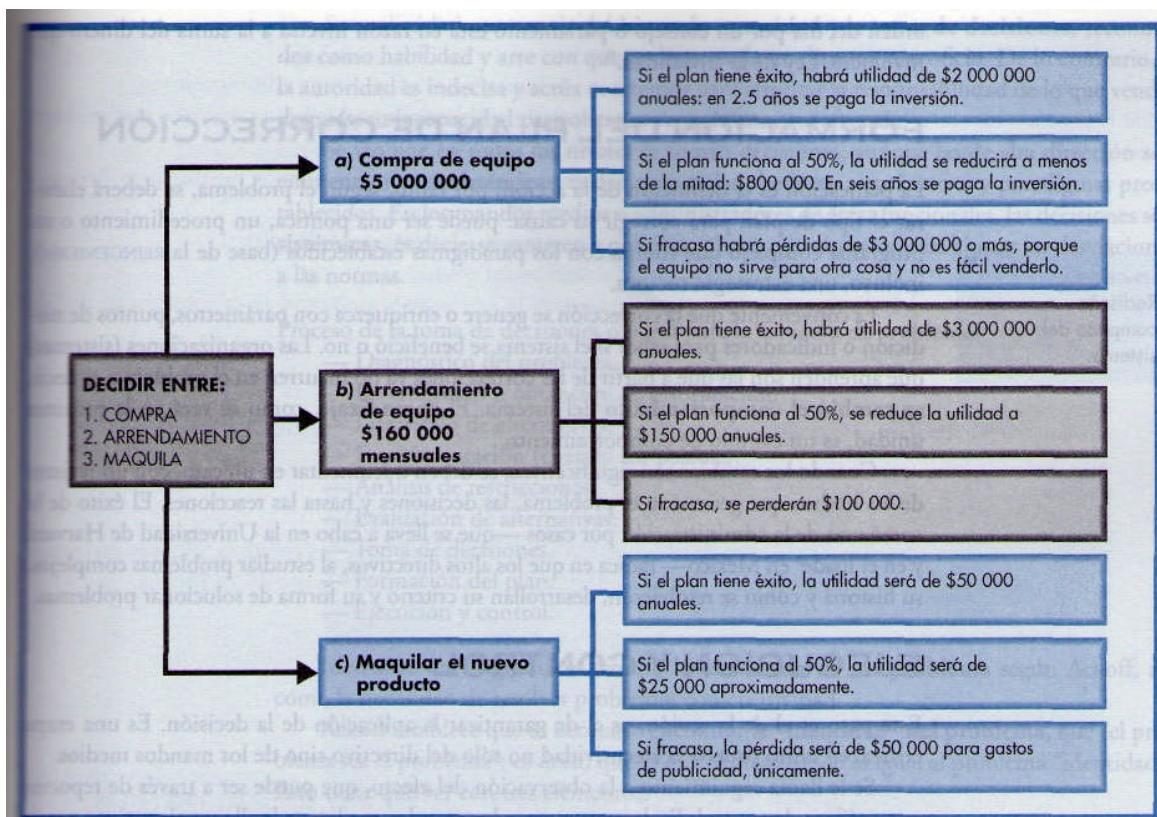
La evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante. La ponderación de cada una, de sus ventajas y sus desventajas, no es fácil y depende de la información disponible. Los **árboles de decisión** pueden ser una herramienta útil para esta tarea. En la figura 8.2 se muestra un ejemplo.

Al **evaluar opciones** es conveniente plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cómo contribuye esta opción al cumplimiento del objetivo y misión?
- ¿En qué forma se afecta a otras operaciones y áreas?
- ¿Cuán flexible es? (Es irreversible o no.)
- ¿Qué resistencia al cambio puede tener? ¿De quién y por qué?
- ¿Cuántos recursos se requieren? ¿Se cuenta con ellos?
- ¿Cuál es el costo económico?
- ¿Cuál es el costo-beneficio?

En muchas ocasiones se requiere, por la complejidad de la decisión, formular un modelo matemático de IO, como se vio en la unidad anterior (**árbol de decisiones**), para medir y correlacionar todas las opciones. Las decisiones menores se pueden tomar con cálculos económicos-financieros de cada opción.

Una vez evaluadas las posibilidades, se llega al punto en que se puede decidir.



**FIGURA 8.2** Alternativas de producto.

## TOMA DE DECISIONES

El punto crucial de la solución de problemas radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma decisiones, por miedo, indecisión u otro motivo, está destinado al fracaso. ¡Recuerda que no decidir también es decidir! El pretexto de algunos inexpertos en la dirección de las empresas es que la alta dirección está muy ocupada; sin embargo, hay un proverbio que dice: "Los hombres más atareados son los que disponen de más tiempo", porque sus acciones se concentran en lo importante. Hay otro axioma que dice: "Si se desea resolver un problema, hay que delegarlo al más ocupado, pues encontrará la forma de resolverlo rápido, mientras que el desocupado le dará vueltas."

C. Northcote Parkinson<sup>2</sup> dice, en forma irónica, pero no por ello menos cierta, que el Parlamento inglés dedica tiempo a los asuntos en razón inversa a su importancia. Por ejemplo, cuenta que en alguna ocasión el tiempo de discutir los espacios de los estacionamientos para sus vehículos fue diez veces mayor que la aprobación del presupuesto. Con base en lo anterior, Parkinson estableció una ley graciosa: "El tiempo de discusión de cada asunto del

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

orden del día por un consejo o parlamento está en razón inversa a la suma del dinero q<sub>t</sub> involucra. Ley de la trivialidad."

## FORMACIÓN DEL PLAN DE CORRECCIÓN

La planeación es la definición de la acción; por tanto, según el problema, se deberá elaborar el tipo de plan para corregir su causa: puede ser una política, un procedimiento o un programa complejo que rompa con los paradigmas establecidos (base de la REINGENIEMA); incluso, una estrategia rectora.

Es conveniente que la corrección se genere o enriquezca con parámetros, puntos de medición o indicadores para saber si el sistema se benefició o no. Las organizaciones (sistemas que aprenden) son las que a partir de las correcciones ya no incurren en el problema; es decir, se **cambió el comportamiento** del sistema. El **aprendizaje**, como se verá en la próxima unidad, es un cambio de comportamiento.

Cuando los cambios son significativos, se deben documentar en un caso, con un registro de los hechos que generaron el problema, las decisiones y hasta las reacciones. El éxito de la enseñanza de la administración por casos —que se lleva a cabo en la Universidad de Harvard y en el Ipade<sup>3</sup> en México— radica en que los altos directivos, al estudiar problemas complejos, su historia y cómo se resolvieron, desarrollan su criterio y su forma de solucionar problemas.

## EJECUCIÓN Y CONTROL

Este paso es el de la acción, es el de garantizar la aplicación de la decisión. Es una etapa crítica, en tanto prueba la ejecutividad no sólo del directivo sino de los mandos medios.

Se le llama seguimiento a la observación del efecto, que puede ser a través de reportes con gráficos de control. En las empresas, a los mandos medios se les llama **ejecutivos** precisamente por eso, porque ocupan los puestos para garantizar que se **ejecuten** las decisiones de la alta dirección y que se apliquen si se modificó un proceso.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

La importancia de la teoría de las decisiones.

Se estudió que el verdadero trabajo de la alta dirección (directores profesionales, empresarios e inversionistas) se centra en la toma de decisiones.

Las decisiones corresponden a cada situación e individuo, es decir, pueden ser **casuísticas-situacionales**.

El **proceso de decisiones** básicamente consiste en detectar lo correcto y lo incorrecto para fijar el objetivo, es decir, el **qué debe hacerse**, e incluye también el **cómo, cuándo y con quién hacerlo**. Cada una de estas fases lleva implícita otros factores (mentales, administrativos y/o políticos).

Se reconoció el valor de la **intuición** en el proceso de toma de decisiones, la que se define como "percibir clara e instantáneamente una idea o verdad, tal como si se tuviera a la vista".

Ipade: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

Se analizó la importancia del **binomio autoridad y la toma de decisiones**, reconocidos como habilidad y arte con que se desempeña un director con oficio. De lo contrario, si la autoridad es indecisa y actúa con temor para afrontar la responsabilidad de lo que vendrá después, su incapacidad para obrar se verá gravemente afectada.

Se vio que en todos los niveles se toman decisiones, aunque las de alta dirección son eminentemente **asistémicas**, es decir, no todas obedecen a parámetros y paradigmas pre establecidos. En los mandos medios o administradores de áreas funcionales, las decisiones son **sistémicas**, es decir, se someten a políticas, planes y parámetros para ajustar las desviaciones a las normas.

Proceso de la toma de decisiones o pasos para la solución de problemas:

- Diagnóstico del problema.
- Investigación u obtención de información.
- Desarrollo de alternativas.
- Experimentación (cuando sea posible).
- Análisis de restricciones.
- Evaluación de alternativas.
- Toma de decisiones.
- Formación del plan.
- Ejecución y control.

Mediante un diagrama se estudió la **estructura de un problema** según Ackoff, así como la necesidad de resolver problemas con creatividad.

Ackoff establece que es necesario encontrar la "**identidad**" del problema, que "el problema sea el problema"; es decir, que lo que se diagnosticó es igual al problema "identidad". Esto tiene que ver con tres elementos:

- **Ubicación:** ¿Dónde se presenta? ¿En qué parte del proceso? ¿En qué área? ¿En qué persona? ¿En qué máquina? ¿En qué insumo?
- **Tiempo:** ¿Cuándo ocurre? ¿Con qué frecuencia? ¿Con qué tendencia se está presentando?
- **Magnitud:** ¿Qué tan grave es? ¿Con qué extensión? ¿Con qué volumen o peso? ¿Cuál es el daño económico?

Se reconoció la importancia de evaluar alternativas y se estudiaron los **árboles de decisión**, útil herramienta para la toma de decisiones.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Explica la importancia de la toma de decisiones.
2. Explica qué es la toma de decisiones.
3. Explica brevemente la relación entre autoridad y la toma de decisiones.
4. Enumera los pasos para la solución de problemas.
5. Explica qué es el diagnóstico del problema y su importancia.
6. Menciona qué es la investigación u obtención de información y en dónde debe buscarse.

7. Señala el riesgo existente al faltar información.
8. Describe el desarrollo de alternativas.
9. Explica la experimentación y sus limitaciones en el campo administrativo.
- 10.** Explica el análisis de restricciones y señala algunos factores restrictivos que se deben considerar.
11. Di qué es la evaluación de alternativas, y menciona algunos medios para llevarla a cabo.
12. Señala algunas consideraciones respecto a la toma de decisiones.
13. Indica en qué consiste la formación del plan.
- 14.** Explica la importancia que tienen la ejecución y el control en la solución de problemas.
15. Explica qué es la ejecución y control.
16. Menciona algunas preguntas para evaluar alternativas.
17. Explica brevemente en qué consisten los árboles de decisiones.

### El caso del Dr. Espíndola (2<sup>a</sup>. Parte)

Para resolver el caso deberás leer la la. parte del Caso del Dr. Espíndola, ubicado en la página 342 de la unidad 13. En dicho texto se narra la primera parte de los hechos.

### CASO DEL DR. ESPÍNDOLA (2A. PARTE)

Ante la negativa del jefe de personal de aumentar el sueldo del Dr. Espíndola, el Dr. Manuel Hernández, director del hospital, tomó la decisión de despedir al señor Pérez. Ante esta situación, el subdirector de Hospitales de la región le solicitó al director que lo reinstalara debido a que la rescisión del contrato de Pérez estaba mal fundada y no procedía el despido. Además, llegó a un acuerdo para que reubicaran en otra unidad al señor Pérez y enviaran al hospital a un nuevo jefe de personal, con la idea de que se solucionara el problema del doctor Espíndola, a quien le había ofrecido que el aumento se aplicaría en cuanto llegara el nuevo jefe de personal.

El licenciado Morales, nuevo jefe de personal, también se negó a otorgar el aumento solicitado por el director del hospital, argumentando que no era posible incrementar el sueldo de un médico en particular por muy talentoso que éste fuera. En cambio le sugirió al doctor Hernández otra opción para solucionar la situación: "Creo que la normatividad permite otorgar ingresos adicionales a los médicos que realicen labores de docencia y capacitación en el hospital, por lo que se le puede dar el aumento como una compensación". El doctor Hernández comentó aliviado: "En principio me agrada tu idea, ya que con ella se solucionan dos problemas: la falta de capacitación de los médicos cardiólogos y me ayudas a retener al doctor Espíndola. Ya aprendí a no precipitarme. Déjame analizar si no existen restricciones que puedan generar consecuencias. No quiero volver a 'meter la pata'".

**Después de leer la la. y 2a. partes de la historia, analiza el problema y responde lo siguiente:**

En la primera parte de la historia, ¿qué etapas de la toma de decisiones llevó a cabo el director del hospital con base en el cuadro Etapas de la toma de decisiones? ¿Cuáles hizo bien? ¿Cuáles mal?

En la segunda parte de la historia, ¿qué etapas de la toma de decisiones llevó a cabo el director del hospital tomando con base en el cuadro Etapas de la toma de decisiones? ¿Cuáles hizo bien? ¿Cuáles mal?

¿Qué efectos administrativos a futuro puede tener el análisis correcto de las decisiones administrativas, por muy triviales que aparentemente sean, como en este caso?

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES	
1	Diagnosticar la situación (examinar la situación)
2	Investigar o recopilar información
3	Desarrollar opciones
4	Experimentar (en este caso, no es aplicable)
5	Analizar las restricciones y establecer prioridades <sup>1</sup>
6	Evaluar las opciones
7	Tomar decisiones (elegir una de las opciones y argumentarla)
8	Formar un plan de corrección <sup>2</sup>
9	Ejecutar y controlar

<sup>1</sup> En este caso, las restricciones pueden ser algún tipo de impedimento legal para compensar económicamente al personal interno.

<sup>2</sup> En este caso, el plan de corrección podría ser solicitarle al nuevo jefe de personal que no se limite a decir "no", sino que presente varias posibles opciones de solución.

### EJERCICIO

La siguiente lista de opciones para solucionar un problema está en desorden según la teoría de la toma de decisiones (TD). También el lenguaje en que se expresan las etapas están redactadas en forma capciosa con el fin de generar debate sobre el orden del proceso de TD. Anota en el paréntesis el orden progresivo que consideres correcto.

En el caso de un grupo grande, deben organizarse grupos de cinco a seis participantes y utilizar la matriz siguiente. Se pueden organizar grupos pequeños por pares para generar el debate, y posteriormente discutir en grupo el orden correcto.

Etapas de la toma de decisiones:

- ( ) 1. Creación de posibles soluciones al problema.
- ( ) 2. Considerar el propósito o misión de la organización para la solución del problema.
- ( ) 3. Analizar las restricciones legales, contractuales, normativas, etcétera.
- ( ) 4. Tomar la decisión.

- ( ) 5. Tomar en cuenta las resistencias y obstáculos que habrán de enfrentarse en la decisiones finales.

) 6. Establecimiento de un plan o estrategia para determinar la decisión.

) 7. Sintetizar la problemática.

) 8. En caso de desviación y abandono de la meta, retomar la problemática y decidir acciones correctivas.

) 9. Reunir información del contexto.

) 10. Entusiasmar a los involucrados en la decisión.

) 11. Comunicar avances en reuniones posteriores.

) 12. Solicitar información sobre el cumplimiento de los acuerdos entre las partes involucradas.

## BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, Russell L, "Hacia un sistema de conceptos de sistemas", artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, CECSA, México, 1979.

Eckles, Carmichael, y Sharchet, *Administración. Curso para supervisores*, Limusa, México, 1978. Kepner y Tregor, *El directorio racional: Un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones*, McGraw-Hill, México, 1976.

Llano Cifuentes, Carlos, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, Ipade, México, 1998. Parkinson, C. Northcote, *La ley de Parkinson*, Ariel, España, 1980. Sisk, Henry, *Administración y gerencia de empresas*, South Western, San Juan, 1978. Tersine, Richard J., "Teoría de la decisión organizacional. Una síntesis", artículo seleccionado por George R. Terry en *Lecturas selectas de administración*, CECSA, México, 1979.



## SUMARIO

Importancia del enfoque (conceptos clave) o  
Motivación y administración o Chris Argyris o  
Frederick Herzberg o McClelland o Teoría  
intermedia (Z) o Rensis Likert o Blake y Mountoun  
o Teoría de la expectativa de Víctor Vroom o  
Inteligencia emocional ° Aplicación de las  
emociones en la administración o Motivaciones  
conjuntivas y disyuntivas <9 El entusiasmo como  
motivador o Intuición o Valores o Resumen o  
Autoevaluación y retroalimentación del  
aprendizaje o Bibliografía

## CAPITULO



# NEO-HUMANO- RELACIONISMO. COMPORTAMIENTO, APRENDIZAJE, MOTIVACIÓN

## OBJETIVOS

•

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

- O Señalar y analizar los planteamientos y aportaciones de los diversos autores sobre neo-humanismo-relacionismo.
- O Comparar y hacer un análisis crítico de sus respectivas obras.
- O Analizar y comprender las motivaciones y el entusiasmo.
- Estudiar la cultura laboral como visión colectiva determinante del comportamiento humano individual.

## IMPORTANCIA DEL ENFOQUE (CONCEPTOS CLAVE)

EA **comportamiento humano** en la empresa es determinante. Si bien analizamos ya otras teorías sobre la solución de problemas y mejora continua de las organizaciones sociales, y cada una aporta elementos que parten de factores diferentes (empresariales, financieros, humanos, etc.), estas teorías CONVERGEN en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la efectividad y de un trabajo placentero productivo.

Por desgraciada, algunos estudiosos de la ingeniería industrial consideran que el problema de las empresas es eminentemente tecnológico, de máquinas o sistemas, y que los aspectos sociales y humanos son secundarios.

Hay otras posiciones, de psicólogos y sociólogos, que establecen que el problema es en exclusiva humano; por su parte, los financieros señalan que el problema no es técnico ni humano, sino económico. El alto directivo y el administrador requieren una visión amplia, enriquecida por todas las teorías. Para ilustrar lo anterior, recordemos la parábola del elefante:

Se cuenta que en la selva había un grupo con tres ciegos que se toparon con un elefante.

El primer ciego, al tocarle la oreja al elefante, dijo: "Es una alfombra áspera pero carnosa."

El segundo, cogiendo la trompa, exclamó: "¡Yo tengo la verdad! Es un tubo recto y hueco."

Y el tercero, quien se topó con una de las patas delanteras: "Es una columna poderosa y firme."

Los problemas de las empresas son integrales y no parciales, por lo que no deben apreciarse fragmentariamente, como los ciegos de la parábola, que sólo ven una pequeña parte del elefante. Si como administradores estudiamos los enfoques y las teorías aisladamente, no llegaremos a ver el todo: debemos contar con una visión holística (completa).

En esta unidad nos concentraremos de nuevo en aspectos humanos sobre las teorías de la **motivación**, de las **expectativas y de la inteligencia emocional**.

Son muchos los tratadistas de teorías de la motivación. Ya vimos en la unidad 4 que los grupos formales e informales, algunos aspectos sociológicos, la comunicación y el conduc-tismo, parten de la premisa de que la conducta se puede moldear, abarca pensamientos y sentimientos. Consignamos en un cuadro el pensamiento de uno de los más famosos con-ductistas: J. B. Watson. "<sup>f</sup>• H 9.1 Aldous Huxley, en *Un mundo feliz*, plantea una sociedad conformada por tipos de personas genéticamente programadas: alfas, el nivel más alto, desprendidos de sentimientos; betas, de nivel inferior, también programados para ejecutar las órdenes de los superiores por conducto de un tercer grupo conformado por esclavos manipulables por medio de los sentimientos. "<sup>•</sup> H 9-Í

Gran parte de los teóricos de la motivación considera que no son los elementos externos al ser humano los que producen la superación personal, sino que es el propio individuo el único capaz de hacerlo. José Ingenieros establece que el ser humano es capaz de vencer sus limitaciones: "El hombre rige su propio destino y su potencial no se

9 . 1

Denme una docena de bebés saludables, bien formados, y mi propio mundo específico para criarlos en él, y les garantizo que puedo tomar al azar a cualquiera de ellos y educarlo para que se convierta en cualquier tipo de especialista que yo desee: doctor, abogado, artista, hombre de negocios y hasta limosnero o ladrón, sean cuales fueren sus talentos, inclinaciones, tendencias, habilidades, vocación o raza de sus antepasados.\*

\* J. B. Watson, *Behaviorím*, University of Chicago Press, Chicago, 1930, p. 104.

puede subestimar"; por tanto, es una ofensa a la inteligencia humana un esquema tan reducido como el *skinneriano*; en consecuencia, para nosotros el problema de la conducta es un asunto complejo, y, si bien en nuestra área las organizaciones y sus directivos deben generar ambientes propicios para el desarrollo del ser humano y su motivación, corresponde a él tomar las decisiones y responsabilidades de su propio destino.

## MOTIVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El término **motivación** viene del latín *moveré*, mover; es decir, todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana. En psicología se dice que el ser humano es una **unidad bio-psicosocial** porque el comportamiento está regido por fuerzas o leyes biológicas y por leyes psicológicas o mentales, procesos internos de carácter mental, como las emociones, actitudes, percepciones, etc. Por último, como entes sociales, estamos regidos por aspectos socioculturales.

Los seres humanos, en nuestro intento de satisfacer necesidades, fijamos objetivos de superación o maneras de resolver las problemáticas que se nos presentan en esa búsqueda de satisfactores. Cuando no los alcanzamos, podemos pasar por estados de frustración<sup>1</sup> de manera inmediata o mediata, permanente o pasajera, consciente o inconsciente, lo cual altera nuestro comportamiento y daña nuestro desarrollo, así como al ambiente, nuestra familia, la empresa, compañeros de trabajo, etc.; sin embargo, podemos utilizar positivamente la frustración como motivación para moldear nuestro comportamiento y llegar a estados superiores de **autorrealización**, e incluso de espiritualización.<sup>2</sup> Por ejemplo, cuando tenemos un problema, en lugar de agredir o evadir la situación podemos sublimarnos, elevamos ante esta situación diciendo: de este problema voy a salir fortalecido, voy a aprender.

Las motivaciones son eminentemente personales. Los estímulos pueden ser externos y contribuir a motivarnos; sin embargo, es el individuo quien aprecia o no esos estímulos;

La frustración es un estado mental. Las **reacciones** a la frustración más comunes son:

**Compensación:** Sustituir el deseo-meta no cumplido.

**Agresión:** Energía que se descarga sobre el objeto frustrante.

**Negativismo:** Pessimismo por no lograr las metas.

**Evasión:** Huir o alejarse del objeto frustrante y de la realidad.

**Fantasía:** Escape de la realidad por medio de ideas irreales.

**Regresión:** Volver a etapas ya superadas.

**Aislamiento:** Evitar el contacto con los demás.

**Racionalización:** Excusa personal que justifica la conducta.

**Proyección:** Ver en todo, el deseo no logrado.

**Sublimación:** Superación personal de la causas de frustración.

Este último punto escapa al alcance de este libro.



ÁBRAHAM  
MASLOW  
(1908-1970)

Psicólogo estadounidense. Pionero de la psicología humanista, destaca la importancia del ser humano y la subjetividad de la percepción. Escribió "Teoría de la motivación humana", en *i Psychologü*.

las emociones, en cambio, pueden ser colectivas, como cuando nos emocionamos porque gana un equipo deportivo, como se verá más adelante.

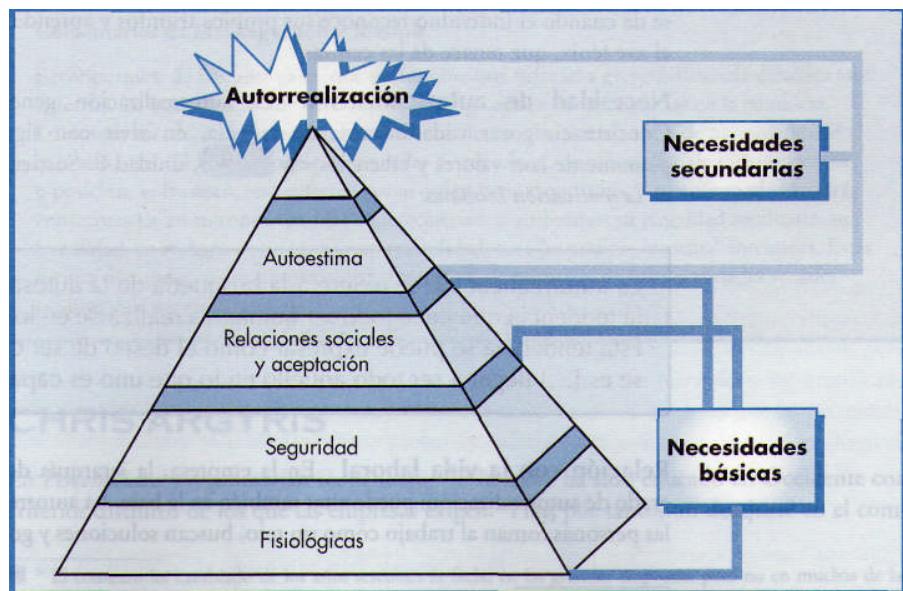
## ÁBRAHAM MASLOW

En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que **las necesidades son el motor del hombre** y, sobre la base de que el comportamiento es **bio-socio-psicológico**, estableció una clasificación sobre **necesidades primarias y secundarias**. **Las primarias o de orden inferior**, no por ello menos importantes, son de tipo fisiológico, de seguridad y sociales. Las de **orden superior** son de estima y autorrealización (figura 9.1).

## NECESIDADES Y SU RELACIÓN CON LA VIDA LABORAL

Las **necesidades fisiológicas o biológicas** son los alimentos, la salud, el descanso, el sexo, el ejercicio, etc. En la medida en que no se satisfagan, van a obstruir la atención de otras necesidades.

**Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral** Las jornadas de trabajo excesivas generan estrés, y la mala programación del tiempo para comer puede afectar la salud de los trabajadores. Laborar en un lugar insalubre provoca enfermedades, así como la falta de ejercicio: colesterol elevado, mala circulación, etcétera.



• FIGURA 9.1 Pirámide de Maslow.

**Necesidades de seguridad** Maslow dice que, una vez cubiertas las necesidades biológicas o fisiológicas, se requiere una estabilidad emocional producida tanto por nosotros como por un ambiente social ordenado, libre de amenazas y peligros presentes o latentes.

**Relación de este tipo de necesidades con la vida laboral** Un jefe amenazante, una empresa con constantes recortes de personal y con un grado de desorden en las directrices generales provoca inseguridad y problemas psicosomáticos.<sup>3</sup>

**Necesidades afectivas y sociales** Todo individuo tiene necesidad de pertenecer a un grupo social y ser aceptado por sus semejantes. Hay un axioma que dice: toda persona quiere pertenecer a algo más importante que él.

**Relación con la vida laboral** Los grupos de trabajo establecen mecanismos sociales tendentes a una relación armoniosa; los directivos o los jefes de alto desempeño en las empresas forman equipos a partir de esta necesidad humana; no obstante, existen supervisores que actúan al contrario, les incomoda que sus colaboradores tengan relaciones, sienten peligro y aplican el viejo esquema maquiavélico: "divide y vencerás", con lo cual afectan los niveles de motivación y de productividad individual y grupal.

**Necesidad de autoestima** El ser humano requiere de amor propio y tener una buena imagen de su ser; es decir, aceptarse a sí mismo sin caer en el autoengaño. Muchas personas no se tienen fe (autoestima) y por eso no inician cosas superiores, se limitan. En ocasiones somos nuestro propio enemigo.

**Relación con la vida laboral** El sistema de jerarquías en la empresa puede fortalecer la autoestima. Aunque exista un sistema de carreras y se reconozca el mérito, los ascensos fortalecen la autoestima. También el reconocimiento público de los jefes sobre sus colaboradores es un mecanismo que refuerza la autoestima. El nivel óptimo de autoestima se da cuando el individuo reconoce sus propios triunfos y aprende de sus fracasos; es como el ave fénix, que renace de las cenizas.

**Necesidad de autorrealización** La autorrealización genera nuestra creatividad. Consiste en gozar cada instante de la vida, en vivir con significado; es decir, vivir plenamente con valores y creencias ^~£- \*> 8.1., unidad 8. Sostiene Maslow en *Una teoría de la motivación humana*:

La autorrealización se refiere a la búsqueda de la autosatisfacción; es decir, la tendencia que tiene todo ser humano a realizarse en lo que es en potencia. Esta tendencia se puede expresar como el deseo de ser cada vez más lo que se es [...] llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse.<sup>4</sup>

**Relación con la vida laboral** En la empresa, la jerarquía de autoridad no indica el grado de autorrealización: puede estar también en la base. La autorrealización se logra cuando las personas toman al trabajo como un reto, buscan soluciones y gozan su ejecución y grado

<sup>3</sup> Problemas que comienzan en la mente y se convienen en enfermedades físicas.

<sup>4</sup> Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, julio de 1943, p. 382.

de dificultad; cuando utilizan sus capacidades en forma plena hay una integración completa con la empresa, con sus objetivos, se vive la misión de la empresa y se comparte su visión. En todo esto se presenta la autorrealización.

---

Maslow estableció las siguientes premisas que rigen el funcionamiento de su teoría:

1. El comportamiento humano está determinado por las necesidades básicas no satisfechas.
2. Se dice que las necesidades inferiores inmediatas son "prepotentes". Cuando están satisfechas preparan a la persona para cubrir las siguientes necesidades. Por ejemplo, una persona que ha cubierto plenamente sus necesidades sociales comienza a satisfacer sus requerimientos de autoestima, y quien tiene cubiertas estas últimas, buscará cubrir las de autorrealización.

## CONCLUSIONES

No hay fronteras exactas entre las diferentes necesidades, pues se confunden en ciertos momentos. Por ejemplo, el pintor que por realizar su obra padece hambre en extremo, poniendo en peligro su seguridad fisiológica con tal de lograr su autorrealización a través de su obra; o el misionero que se entrega a su causa y puede mover hasta los umbrales de algunas necesidades en la permanencia de su autorrealización; pero no por estas excepciones deja de tener validez la teoría.



### Comentarios de McGregor sobre Maslow

Reconocemos, de bastante gana, que un hombre que sufre una grave deficiencia dietética esté enfermo. La insatisfacción de necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Lo mismo sucede, aunque no tan bien reconocido, con la insatisfacción de necesidades de más alto nivel. El hombre cuyas necesidades de seguridad, de asociación, de independencia o posición, se frustran, está enfermo como quien tiene raquitismo. Y su enfermedad tendrá consecuencias en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su hostilidad, su rechazo a aceptar su responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad, de privación de sus necesidades sociales egoísticas y de autorrealización.

## CHRIS ARGYRIS

En *Personalidad y organización* sostiene que "el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen.<sup>5</sup> Hay, por tanto, un desajuste en el com-

<sup>5</sup> El contexto ha cambiado de los años sesenta a la fecha en las grandes empresas, pero no en muchas de las pequeñas y medianas, donde existe mucho autoritarismo y poca participación de los colaboradores; también es cierto que a algunas grandes continúan llegando autócratas.

portamiento humano y una incongruencia entre lo que se enseña en las escuelas primarias, secundarias y aun en la formación profesional y lo que muchas empresas exigen, sobre todo: sus autoridades, gerentes y directivos, que consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir. En las clases de historia se nos enseña a amar la libertad y en las empresas nos exigen disciplina y acatamiento a sus políticas y normas; y lo que es peor, afecta, porque algunos reprimen la participación de sus colaboradores, a los que ven más como subordinados. Argyris ilustra su teoría con los siguientes ejemplos:

Chris Argyris presenta una incongruencia básica en el proceso de enseñanza entre:		
Familia	Escuela	Empresa
Estados de pasividad	Estados de actividad creciente	Tener mínimo control
En primaria, al profesor le cuesta trabajo fomentar la participación En la preparatoria le cuesta trabajo controlar la participación		Cuando una persona inicia su trabajo ya está formada por la participación, y lo que se le pide es control absoluto
Estados de dependencia	Estados de relativa independencia	Dependencia absoluta
Ejemplo: en la familia se le proporciona todo	Al iniciar la carrera se nos exige tener una independencia relativa	A cambio de un ingreso nos piden dependencia absoluta
Comportamiento limitado	Formas diferentes de conducta	Conducta pasiva
Atención errática y casual	Tener profundos intereses de desarrollo	Nos exigen no tener intereses personales; la burocracia mata el espíritu emprendedor
Percibe sólo el presente	Considerar mayor perspectiva, imaginar el futuro	Tener corta perspectiva, máximo de un año, planes de trabajo semanales. Se dice que los ejecutivos medios no ven más de tres meses adelante.

## TRASCENDENCIA DE LA TEORÍA

A partir de las crisis económicas de fines del siglo XX, Chris Argyris, en sus últimas obras, dice: "se ha buscado que la empresa utilice el comportamiento de los jóvenes que ingresan a la empresa, con cuidado, permitiéndoles que analicen problemas, pues es una edad muy creativa". Los japoneses —se verá con la escuela de calidad— hacen participar a los obreros en círculos de calidad. En las cadenas de pizzerías y comidas rápidas, donde no se puede alterar la franquicia, se les invita a los colaboradores a participar en juntas para resolver problemas. Muchas empresas han cambiado el lenguaje. A los subordinados ya no se les llama así, les dicen colaboradores e, incluso, asociados, para aumentar la pertenencia a la empresa y que sientan "suyos" sus trabajos. En mi calidad de autor he desarrollado un libro

de *Visión de negocios en tu empresa*, con el fin de que se inculque la cultura emprendedora en cada trabajador.

## FREDERICK HERZBERG

Publicó sus investigaciones con el título "Las motivaciones y los factores higiénicos". Este autor sostiene en su **teoría**, a la que llamó **dual**, que los **factores motivadores** en la empresa dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen. Considera que la participación es un motivador muy importante; cuando se motiva al individuo en la empresa, se autorrealiza, pero cuando se la quitan no le genera frustraciones, tan sólo desaparece la autorrealización y, en la mayoría de los casos, él se disciplina.

**Los factores higiénicos**, en cambio, no dan satisfacción permanente al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Cuando el dinero se utiliza como medio para lograr satisfacción, sólo la genera momentáneamente. Por ejemplo, el obrero que recibe un incremento real de 10%, por el momento queda satisfecho, porque el dinero le ayuda a resolver problemas, al "limpiar" o "curar" frustraciones;<sup>7</sup> pero puede mover su nivel de consumo y crearle necesidades que antes no tenía. Con el tiempo, el obrero vuelve a su insatisfacción, requiere más dinero y ya no está motivado; el incremento le creó más necesidades, sólo movió el umbral<sup>8</sup> y ya no es factor de motivación. "Nadie sabe lo que tiene hasta que lo ve perdido." En la figura 9.2 se refieren algunos aspectos que corresponden a factores motivantes y otros saludables (o higiénicos). -"e~ M ^2



*El hombre en busca  
de sentido,*

VÍCTOR FRANKL

Herzberg llama **factores motivacionales** sólo a los que dan **autorrealización** y son significativos para el individuo; en última instancia, representan lo que de verdad mueve al sujeto. Para quien estudia administración o contaduría, la capacidad de tomar decisiones, participar en la organización, es un factor motivacional; por ejemplo, ya en su vida profesional, si se tiene la opción de trabajar donde hay participación o en otra donde no la hay, con sueldos adecuados en ambos casos, el aspirante se inclinará por la que le permite participar y, si el sueldo es digno, puede sacrificar dinero por participación y autorrealización.

Con base en esta teoría, muchas empresas en el mundo buscaron rediseñar los cargos y sus tareas. El **enriquecimiento de puestos** es elevar cualitativamente un trabajo al añadirle más labor significativa (factores motivacionales), más reconocimiento, más responsabilidad y oportunidades de progreso en la empresa.

Herzberg dice que el dinero es un **motivante higiénico**, saludable, con un papel importante en la remuneración, aunque no sólo de carácter material; el obrero y el empleado no buscan únicamente lo material, también desean ambientes de trabajo participativos, pertenencia, seguridad, autorrealización y significación; es decir, su tarea debe ser gratificante. Herzberg propone una mezcla sana de factores higiénicos y motivadores que ha permitido a muchas empresas rediseñar puestos, jerarquías y símbolos. Las teorías de Maslow, Argirys y Herzberg se complementan; no son excluyentes, son convergentes (véase figura 9.2).

### 9.2

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

Le llama factores higiénicos porque "limpián" temporalmente y ayudan a resolver problemas. Para estos efectos, son los límites superior o inferior de tolerancia a la frustración.



- **FIGURA 9.2** Factores motivantes y factores saludables.

## MCCLELLAND

Su teoría se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, como la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al ser humano son grupales y culturales; sostiene que son tres:

- a)** de realización
- b)** de afiliación
- c)** de poder

**Antecedente directo** Weber —relación entre ética protestante y capitalismo— arguye que un factor básico en la formación de grandes capitales en los países sajones fue el ascetismo protestante (sobre todo, el calvinismo): "entre más trabajo, más pío será", sin aislarse del mundo, sino luchando en él.

McClelland recoge estas ideas y elabora su teoría, que se basa en que la cultura influye en: *a) la realización, b) la afiliación y c) el deseo de poder*, que varían de acuerdo con las razas, religiones e incluso aspectos geográficos. En el cuadro 9.1 se explica brevemente su teoría.

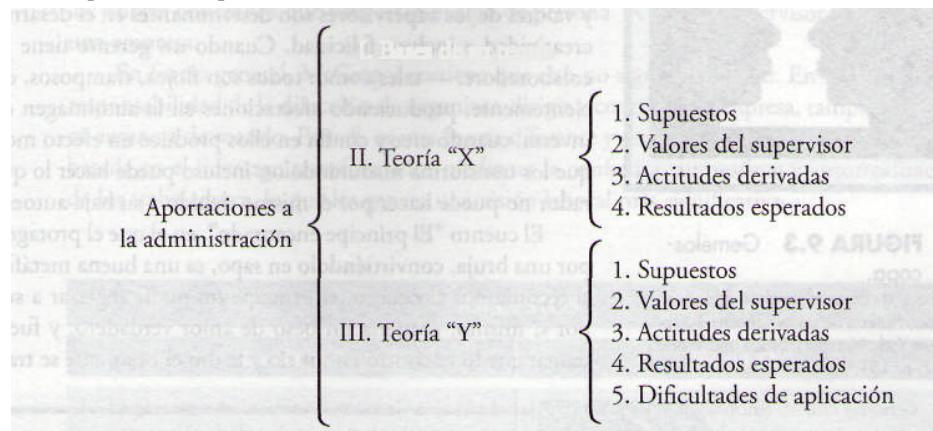
- **CUADRO 9.1** Teoría de McClelland.

Tres factores que motivan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización o logro (la persona desea alcanzar sus metas, aunque lo rechace el grupo).</li> <li>2. Afiliación (están más interesados en establecer contactos cálidos).</li> <li>3. Deseo de poder (las personas tratan de influir sobre los demás).</li> </ol>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los factores geográficos o naturales son secundarios, lo importante es la motivación de logro.</li> <li>● El factor de logro es, para él, el centro de desarrollo económico de un país, y se intensifica por influencia de los padres.</li> <li>● Para investigar qué factor predomina, pide relatar historias que luego interpreta (por ello tiene el subjetivismo de todas las técnicas proyectivas en psicología).</li> <li>● Explica el desarrollo económico en Estados Unidos por la motivación de logro que deseaba para los subdesarrollados.</li> <li>● Logro y afiliación son opuestos.</li> </ul>

## DOUGLAS MCGREGOR

### X Y Y

Esquema de los puntos de estudio:



#### I. Bases de su teoría

Douglas McGregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría de la administración por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. V B 9.2



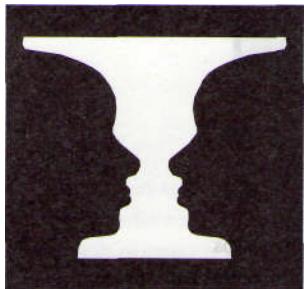
9.2 DOUGLAS  
McGREGOR  
(1906-1964)

De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y administración de empresas. También enseñó en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Escribió *El aspecto humano de la empresa*, *El administrador profesional* y *Mando y motivación*.

### APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN

Su tesis central es: **los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, sus acciones y, por tanto, sus resultados**. Pero, ¿qué son los valores? **Un valor**, en el contexto de la teoría de McGregor, es **una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto**. En otras palabras, es la visión o manera de ver las cosas, por qué suceden. Estos valores corresponden a modelos de pensamiento con **supuestos o premisas**, llamémosles filosóficas, que vienen de tradiciones muy antiguas, de pensadores como Maquiavelo, de los fundadores de una profesión, sobre todo de ingenieros industriales tradicionalistas.

Como ya vimos, los valores se derivan de los supuestos y determinan la sensorpercepción, o por lo menos "distorsionan" la realidad. Hasta cierto punto, son "prejuicios" positivos o negativos; por ejemplo, si yo creo que todos los mexicanos son malos, entonces cada vez que esté con un compatriota miraré lo malo de él. O a la inversa, si digo que todos los mexicanos son buenos, buscaré en mis connacionales lo bueno. Es obvio que habrá buenos y malos mexicanos, pero desde la visión de cada quien se modifica la realidad y, si se está en contacto continuo con ella y apreciéndola con una visión que la modifica, continuamente las acciones derivadas estarán afectadas por la percepción. Debemos aclarar que nadie está libre de esto; sin embargo, debemos abrir el criterio para hacernos conscientes y, en su caso, utilizar un criterio menos dañino, como McGregor propone. Hay una sentencia



• **FIGURA 9.3** Gemelos-copa.

(Tomado de Bernard Berelson y Gary A. Steiner, *Human Behavior: Shorter Edition*, Nueva York, Harcourt, Broce and World, 1967, p. 151.)

que dice: "Todo es según el color del cristal con que se mire." La parábola del viejo y el niño ^-\$- "§f 9-1 ilustra muy bien lo anterior. También, en la figura 9.3 se aprecian dos cosas diferentes del mismo dibujo. Descubre cuáles son.

La teoría de McGregor se basa en la tesis de Maslow en lo que respecta a la autorrealización del ser humano en el trabajo. Maslow afirma: las actitudes y valores de los supervisores son determinantes en el desarrollo, productividad, creatividad e incluso felicidad. Cuando un gerente tiene prejuicios sobre sus colaboradores —tales como: todos son flojos, tramposos, etc.— actúa inconscientemente, produciendo afectaciones en la autoimagen de los mismos. A la inversa, cuando cree y confía en ellos produce un efecto motivacional y mental que los transforma madurándolos; incluso puede hacer lo que el mismo colaborador no puede hacer por él mismo debido a su baja autoestima.

El cuento "El príncipe encantado", en el que el protagonista fue hechizado por una bruja, convirtiéndolo en sapo, es una buena metáfora al respecto, pues si recordamos el cuento, el príncipe no podía regresar a su condición normal por sí mismo; requería un beso de amor verdadero, y fue gracias a una bella dama, que lo encontró en un río y le dio el beso, que se transformó.

A la entrada de un pueblo estaban un anciano y un niño y, al llegar un forastero por



#### PARÁBOLA DEL VIEJO Y EL NIÑO

la vereda, le preguntó al anciano: —Éste es el pueblo de la gente mala? ¿Aquí es donde todos abusan de los forasteros? ¿Aquí es donde si uno pide ayuda, nadie se la da? El anciano respondió: —Sí, aquí es. ¡Que le vaya bien! Després llega al pueblo otro forastero y le dice al viejo:

—Buenos días señor, ¿éste es el pueblo de la gente buena? ¿Es cierto que esta gente es muy hospitalaria? En este pueblo, como me dijeron, ¿todos ayudan a los forasteros? —Sí, señor, aquí es! —respondió el anciano—, ¡que le vaya bien! Más tarde, el niño reclama al anciano:

—¿Por qué contestó usted igual a dos preguntas con sentido completamente distinto?

El anciano contestó:

Mira, hijo, ¡en este pueblo cada quien encuentra lo que anda buscando!

Un mal jefe, como una bruja, puede afectar (deformar) haciendo sapos a sus colaboradores, o bien convertir a los sapos en príncipes. Otro ejemplo al respecto viene de la mitología griega, conocido como *efecto Pigmalión*. ^~£- ^ 9.2

Así, clasifica en dos tipos a los gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales:

#### 9.2 EFECTO PIGMALIÓN

Pigmalión, dios de Chipre, quien se enamoró de una estatua que él había esculpido, suplicó a Venus que le diera alma; Venus accedió y le dio el nombre de Pafos. Posteriormente Pigmalión llegó a tener una hija con ella, quien recibió el nombre de Calatea.

**Tradicionales** teoría "X", con poca confianza en el trabajador, y **humanistas** teoría "Y", que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que un trabajo enriquecido motiva al trabajador y produce más.

A continuación se presentan los supuestos o premisas básicas que generan los valores de los supervisores "X" y "Y". Primero analizaremos los supuestos del cuadro, y después, los valores cotidianos que proyectan el tipo de persona "X" o "Y" supervisor o directivo en una empresa.

En forma general, McGregor sostiene que esto no significa abdicar. En relación con la responsabilidad de la dirección de organizar, dirigir y controlar la empresa, tampoco significa ausencia de mando. Para él, es una forma diferente y responsable de ejercer la autoridad, basada en el liderazgo transformador mediante la confianza, autoestima y autorrealización de los trabajadores, lo que les genera una visión laboral más significativa.

210

SUPUESTOS	
Teoría "X"	Teoría "Y"
1. La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.	1. Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados, y al hacerlos partícipes se autorrealizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.
2. Respeto de las personas, se deben encaminar sus esfuerzos, controlar sus acciones y también modificar su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.	2. La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para que funcione bien y se expanda.
3. Sin intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes, respecto de las necesidades organizativas; se van a perder sin llegar a metas profundas.	3. El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.
4. El trabajo es castigo divino: "Ganarás el pan con el sudor de tu frente" (una lectura superficial de la Biblia).	4. El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos-supervisores.

UNID  
AD 9

VALORES DEL SUPERVISOR	
Teoría "X"	Teoría "Y"
1. El trabajador es indolente por naturaleza.	1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.	2. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente ante las necesidades organizativas.	3. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
4. Por naturaleza, es reacio al cambio.	

NEO-HUMANO-RELACIONISMO

ACTITUDES DERIVADAS	
Teoría "X"	Teoría "Y"
1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado.	1. Se deben crear ambientes propicios para que los colaboradores contribuyan con todo su potencial a la organización.
2. Hay que controlar mucho al subordinado.	2. Se debe fomentar la toma de decisiones de sus colaboradores.
3. Establecer reglas firmemente sólidas, con sistemas rutinarios.	3. Permitir que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección para enriquecer sus puestos.
4. Ve subordinados.	4. Ve colaboradores.
5. Hay que persuadir a las personas, recompensarlas económicamente, castigarlas, controlarlas; se tienen que dirigir sus actividades.	5. Hay que involucrar a la gente en la misión de servicio de la empresa hacia el usuario y/o cliente.

RESULTADOS	
Teoría "X"	Teoría "Y"
1. La gente será más "disciplinada".	1. Habrá informalidad en ciertos comportamientos con el cumplimiento, por convicción, de una disciplina básica.
2. En el mejor de los casos, se cumplirá con lo planeado. La aplicación de la resolución de los problemas tendrá una agilidad en tanto no haya pérdida de tiempo por discusión en grupos; la calidad de las decisiones depende de la calidad del jefe.	2. Se puede mejorar la planeación de los resultados en tanto los colaboradores ayuden a resolver los problemas del sistema. La calidad de las decisiones depende de la calidad de las discusiones, de los debates para tomarlas y del facilitador o líder.
3. El trabajador carecerá de autoestima y auto-realización.	3. Los colaboradores de una empresa se auto-realizarán en la medida en que se cumplan los resultados.

Quienes no han profundizado en el marco teórico de McGregor piensan que este autor es ingenuo al considerar que no hay gente floja en el mundo, pero se equivocan, pues McGregor sí reconoce que hay, en la realidad, gente irresponsable o con otros intereses. Lo que sostiene es que el supervisor no debe partir de una creencia generalizada de que todos los trabajadores son irresponsables y flojos por naturaleza, y que el trabajo es un castigo divino, como se menciona en el supuesto 4 de la teoría "X". Estos "prejuicios" generan baja motivación en los trabajadores.

Es conveniente ver que cita los seis puntos básicos de la teoría X-Y.

La baja participación por excesos de controles y abuso de autoridad generan una separación insana, con resentimientos y luchas, entre trabajadores y dirección, lo cual obstruye el desarrollo del potencial de los trabajadores. Véase la simpática anécdota sobre el rey Federico Guillermo de Prusia. --£• % 9-3

### 9.3

En *El aspecto humano de la empresa*, McGregor explica estos puntos:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. En esencia, al ser humano común no le disgusta trabajar. Según circunstancias controlables, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará de manera voluntaria) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse en el servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones —por ejemplo, la satisfacción—, a las que llamamos necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo para lograr objetivos de la organización.
4. El ser humano común se habita, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. Rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son por lo general consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población, no de los pequeños.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial, sólo se aprovecha una parte de las potencialidades intelectuales del ser humano.

Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración*. McGraw-Hill.



9.3 Federico Guillermo, que reinó en Prusia a comienzos del siglo xvin, tenía fama de ser un hombre muy temperamental y poco amigo de formalidades y cumplidos. Solía pasear sin escolta por las calles de Berlín, y si se encontraba con alguien que le desagradaba —lo cual era frecuente—, no dudaba en usar su bastón contra la desventurada víctima.

No es extraño, por tanto, que cuando la gente le divisaba, se escabullera lo más discretamente posible. En cierta ocasión, yendo Federico por una calle —golpeando el suelo con su bastón, como era su costumbre—, un berlínés tardó demasiado en percibirse de su presencia, y su intento de ocultarse en un portal resultó fallido.

—¡Eh, tú! —espetó Federico— ¿Adonde vas?

El hombre se puso a temblar.

—A esta casa, majestad —respondió.

—¿Es tu casa?

—No, majestad.

—¿Es la casa de un amigo?

—No, majestad.

—Entonces, ¿por qué entras en ella?

El hombre sintió temor de que el rey lo confundiese con un ladrón, y decidió decir la verdad:

—Para evitar topar con su majestad.

—¿Y por quéquieres evitar topar conmigo?

—Porque tengo miedo, su majestad.

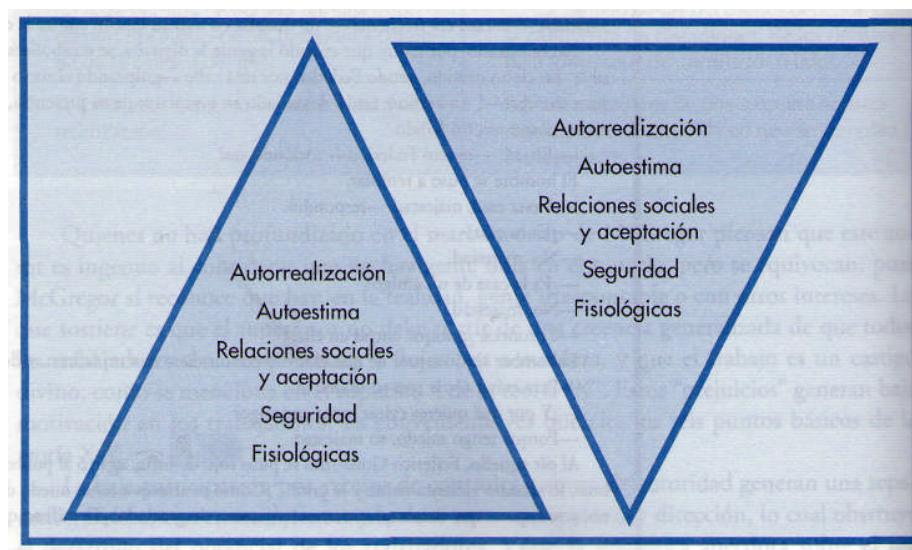
Al oír aquello, Federico Guillermo se puso rojo de furia, agarró al pobre hombre por los hombros, lo sacudió violentamente y le gritó: "¿Cómo te atreves a tener miedo de mí? ¡Yo soy tu soberano, y se supone que tienes que amarme! ¡Ámame, desgraciado! ¡Te ordeno que me ames!"

Como recordarás, Maslow sostiene que las necesidades del hombre están jerarquizadas y que la mayor parte de los seres humanos sólo satisface las necesidades fisiológicas; en menor grado las sociales y de seguridad, en mucho menor grado la autoestima y sólo una mínima parte llega a la autorrealización. Tomando en cuenta esa distribución piramidal de las satisfacciones, McGregor dice que si las empresas cambian (muchas lo han hecho ya, las más competitivas en el siglo xxi), la pirámide se invertirá y habrá más personas autorrealizadas en la empresa. (Véase figura 9.4.)

En el siglo xxi las grandes empresas han cambiado su cultura-autoridad y capacitan más a sus mandos medios, lo que las ha hecho más competitivas y eliminan a muchas pequeñas y medianas, aunque obviamente también por la utilización de técnicas administrativas como la investigación de mercados y la planeación estratégica, entre otras. Sin embargo, estamos muy lejos de haber cambiado la pirámide no sólo en el ámbito empresarial sino en el mundo, entre otras cosas por el desempleo, lo cual impide cubrir las necesidades fisiológicas de muchos habitantes del planeta.

No es fácil cambiar una cultura de mando en una empresa que por años se ha regido por estilos y reglas autoritarias. Tanto los directivos como los trabajadores requieren un cambio profundo de actitudes. Es posible que al tratar de aplicar un cambio radical en la manera de dirigir a colaboradores acostumbrados a sistemas autoritarios, se genere descontrol, e incluso habrá quienes abusen de ello; de ahí que el líder deba contar con herramientas para tomar acciones correctivas en casos extremos y conducir con habilidad negociadora *el cambio de cultura*.

Es común oír en la empresa: "yo no cambio hasta que cambie el otro", pero la transformación empieza en uno mismo, aunque suene a una "verdad de Perogrullo". La dirección espera que cambien los colaboradores, y ellos, que lo haga primero la gerencia; es un círculo vicioso, pero lo importante es transformar esas actitudes inmaduras de todos los miembros y no sólo de la dirección, como bien lo plantea McGregor. Hay también en las empresas colaboradores teoría "X" y "Y".



## TEORÍA INTERMEDIA (Z)

### STRAUSS Y SAYLES

Sus autores denominaron "Z" a esta teoría,<sup>9</sup> pero después de su publicación se difundió otra teoría económico-administrativa con ese nombre que se popularizó mucho, la planeación estratégica, por lo cual propongo el nombre de **teoría intermedia**.

Strauss y Sayles desarrollaron su teoría a partir de la escuela de las relaciones humanas, o autocracia benevolente.

La teoría "Z" sostiene que se debe procurar lo siguiente:

1. Elogiar los trabajos bien hechos.
2. Mantener informados a los subordinados de las causas de las órdenes.
3. Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
4. Establecer un espíritu de gran familia.
5. Vender ideas.

Se entiende por "vender" el convencimiento de los colaboradores mediante la persuasión, de forma que "compren" la idea como suya. Hay gerentes que incluso hacen sentir a los trabajadores que esas ideas son producto de ellos; no pelean la autoría de la idea, sino que la "ceden" con el lenguaje "nosotros hicimos", "ellos me propusieron", etcétera.

6. Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
7. Centralizar las decisiones importantes.
8. Confiar la alta dirección de las organizaciones a gente muy competente.

ES-

## CONCLUSIÓN

Creo que estos autores no entendieron a McGregor. No se trata de partir la teoría; dos medios elefantes no hacen un elefante, ni una mujer está un poco embarazada: lo está o no lo está. Entiendo la flexibilidad que debe tener el líder, pero hay situaciones en las que no se puede ser mitad "X" o mitad "Y", como pretenden estos autores denominar la mezcla de dichas teorías.



### 9.3 RENSIS LIKERT



Psicólogo industrial autor de las obras *New Patterns of Management*, *The Human Organization and New Ways of Managing Conflicts*, esta última en colaboración con Jane Gibson Likert.

## RENSIS LIKERT ^ • 9.3

Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder; de ahí que aún se empleen las **escalas de medición** y los factores y subfactores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones. Likert creó lo que

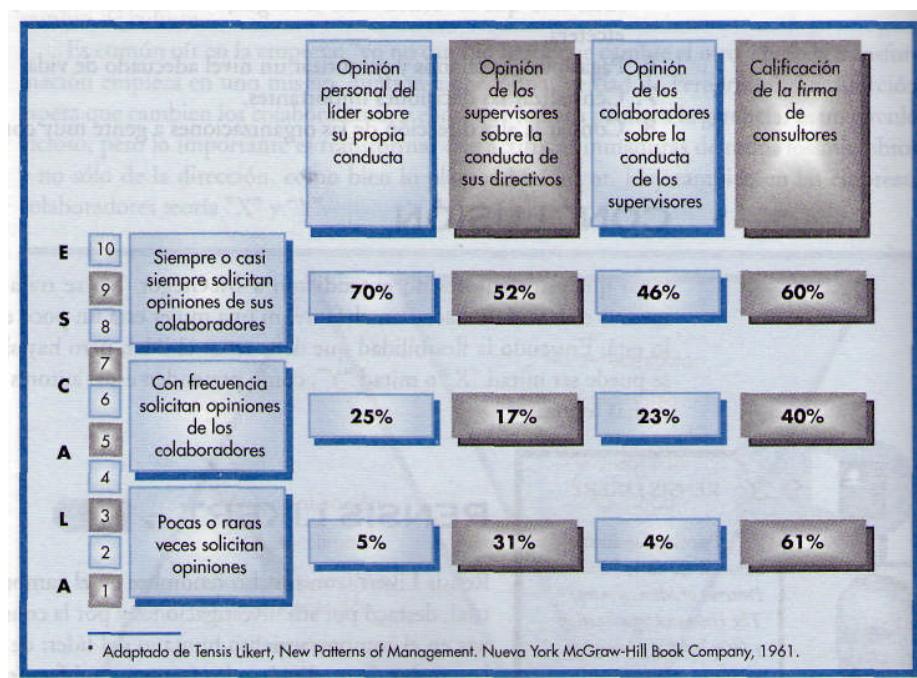
<sup>9</sup> Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés; *teoría publicada por William Ouchi*.

llamo el "ladermómetro",<sup>10</sup> conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y k satisfacción de los miembros o colaboradores.

En forma muy general, las escalas de Likert son decimales y asignan un valor mínimo a la posición 1, y el valor 10 es la máxima posición, o ideal. En la figura 9.5 se ilustra una escala típica de Likert que evalúa la participación de los colaboradores, en forma homogénea, en cuatro niveles de efectividad del uso de la autoridad.

En la figura 9.5 se aprecian en el eje izquierdo vertical los niveles de participación de un jefe-supervisor-directivo, en el eje horizontal, los diversos niveles jerárquicos de autoridad, y en el centro de la matriz, los resultados, es decir, las mediciones. Lo importante de esta forma de computar es que, de manera figurada, es posible medir peras con peras. Si un investigador no da uniformidad, es decir, si utiliza escalas diferentes para distintas jerarquías de autoridad, no podrá llegar a conclusiones válidas porque está revolviendo peras con manzanas. Estas escalas son útiles para el Desarrollo Organizacional (DO): teoría administrativa basada en las ciencias del comportamiento, útil para desarrollar la parte humana de la empresa en forma integral (véase la unidad 12 \*\*•).

Al medir el liderazgo, Likert observó en una empresa de seguros de gran tamaño en Estados Unidos que el líder efectivo (en términos de evaluación de sus colaboradores) no es necesariamente productivo; de ahí dedujo que la medición de la eficiencia del líder debe observar dos factores:



**FIGURA 9.5** Cómo utilizan los líderes las ideas y opiniones de los colaboradores para resolver problemas de trabajo.

•<sup>10</sup> Término que he creado con fines didácticos para facilitar la explicación; no ha sido discutido hasta la fecha por ninguna academia. En espera de que alguien genere uno mejor y se me informe, quedo de ustedes, atentamente.

O Atención a la producción, a la que llamó atención a la tarea o eficiencia. O Atención a las necesidades humanas y grado de aceptación de su autoridad por los colaboradores.

Likert señaló que estos dos factores no se pueden mezclar en una misma escala, pero dentro de una matriz con dos ejes y escalas, uno horizontal y otro vertical, sí se puede representar la efectividad en el eje diagonal (véase figura 9.6).

## BLAKE Y MOUTOUN

Esta representación para medir los dos factores del liderazgo se difundió más gracias a Blake y Moutoun, quienes la denominaron **grid gerencia!**. Es muy común en los medios administrativos que se les considere los autores (véase figura 9.7).

## TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VÍCTOR VROOM

### MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVA

La motivación tiene una relación directa con la **expectativa**: "esperanza imaginaria y probable fundada en promesas o probabilidades de obtener algo (meta-objetivo)". Si la expectati-

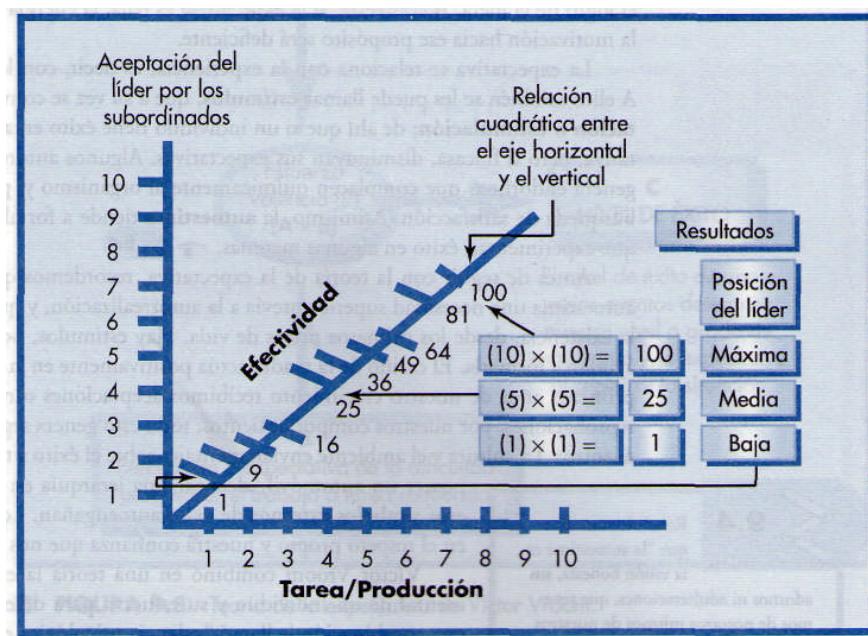


FIGURA 9.6

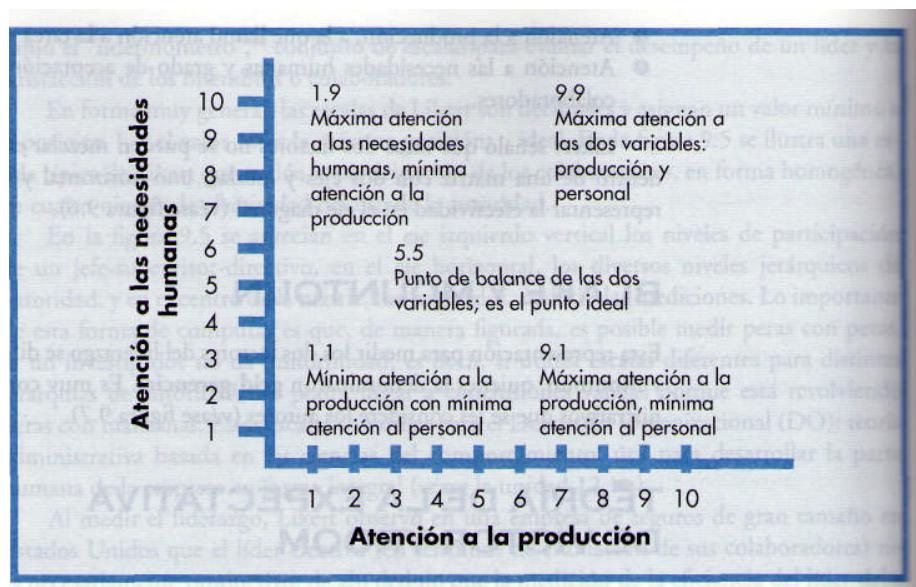


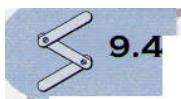
FIGURA 9.7 Matriz de Blake y Mountoun (grid gerencia!).

va —o esperanza— es alta y positiva, el individuo genera una energía que lo moverá hacia el logro de la meta. A la inversa, si la expectativa es baja, la energía será mínima; por tanto, la motivación hacia ese propósito será deficiente.

La expectativa se relaciona con la experiencia, es decir, con los resultados anteriores. A ellos también se les puede llamar **estímulos**, que a su vez se convierten en **nivel de incitación o estimulación**; de ahí que si un individuo tiene éxito en algo, fortaleza su expectativa, pero si fracasa, disminuyan sus expectativas. Algunos autores sostienen que el éxito genera endorfinas que complacen químicamente al organismo y, por tanto, se genera una búsqueda de satisfacción. Asimismo, la **autoestima** tiende a fortalecerse en los individuos que experimentan éxito en algunas materias.

Antes de seguir con la teoría de la expectativa, recordemos que Maslow considera la autoestima una necesidad superior previa a la autorrealización, y que se forma a lo largo de la existencia, desde los primeros meses de vida. Hay estímulos, positivos o negativos, que ayudan a formarla. El cariño de la madre actúa positivamente en la autoestima. Durante los primeros años de nuestro crecimiento recibimos aceptaciones o rechazos, aprobaciones o reprobaciones, por nuestros comportamientos; todo esto genera seguridad o inseguridad en nosotros. La cultura y el ambiente envían mensajes sobre el éxito a través de símbolos, como poseer un automóvil, alcanzar una jerarquía en una empresa, etc.; pero esos símbolos externos de éxito autoengañan. Lo más importante radica en el respeto propio n adornos ni y nuestra confianza que nos libera de lo superficial.

Víctor Vroom combinó en una teoría la experiencia, la capacidad mental de un individuo y su esfuerzo para determinar la motivación; a esta combinación le llamó "valencia psicológica de energía" y la representó en la siguiente fórmula:



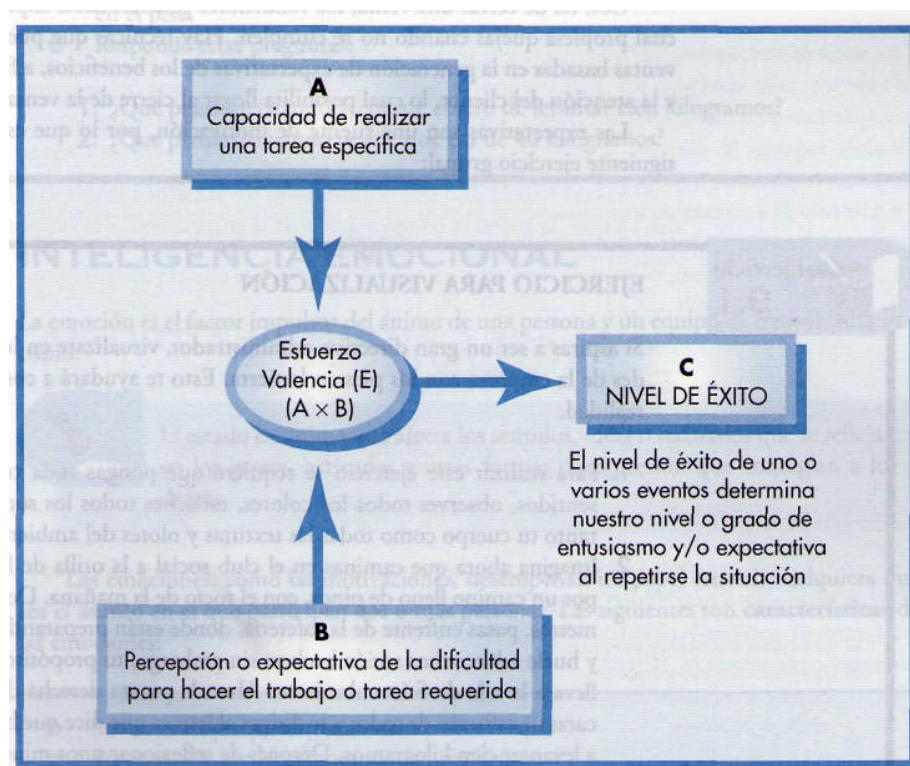
"nosotros mismos de nuestros valores, de nuestra importancia".

$$\text{fuerza o esfuerzo (valencia)} = \text{capacidad}^{11} \times \text{experiencia} \times \text{motivación}$$

**Valencia.** Expectativa con una cantidad de energía. La valencia se determina al multiplicar la experiencia por la capacidad del individuo y por su motivación.

Por ejemplo, a Juan, recién egresado de la universidad y contratado por una empresa, le encargan una tarea para él desconocida, digamos, elaborar una factura por computadora; en razón de que no tiene experiencia en la práctica, le asignamos el valor 0.1%; y a su capacidad, un valor de 99%. Pero Juan se esfuerza al 90% y tiene una motivación de lograrlo en 90% ( $1 \times 99 \times 90 = 8910$ ); la valencia o expectativa se calcula en 89.10%. Si Juan lo aprecia así (positivamente), su valencia o valor de la expectativa para un segundo evento será de 89.10%, y si a ello le agregamos que incrementó su experiencia al 95%, su motivación aumentará y generará un círculo virtuoso. "¡El éxito genera éxito!" Por desgracia, la realidad es más compleja, dice Vroom, pues es necesario incluir el valor que da el individuo a los premios o recompensas extrínsecas que le otorga la empresa o supervisores por su esfuerzo (véase figura 9.8).

Para nuestro ejemplo, el pago o el incentivo que se le dio a Juan por hacerlo bien fue su contrato de trabajo, con la consecuencia psicológica de que Juan incrementará su motiva-



**FIGURA 9.8** Teoría de la expectativa de Víctor Vroom.

<sup>11</sup> Formada por habilidades y nivel de inteligencia propios.

ción. El pago a que se refiere esta teoría no sólo se refiere a lo económico. Por ejemplo, una empresa puede ofrecer futuro y carrera, lo cual corresponde a una recompensa psicológica extrínseca; a Juan le motivará su futuro en esa empresa.

## APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Esta teoría tiene muchas aplicaciones en diferentes áreas, como recursos humanos y comercialización, entre otras. En el área de personal se contrata a muchos empleados sin que se les aclaren sus expectativas, lo cual propicia que los de recién ingreso imaginen que recibirán muchas

CASO SELECCIÓN  
9.1 E INDUCCIÓN  
DE PERSONAL  
Verpág. 227.  
prestaciones, incrementos, ascensos, etc., en un plazo reducido, a partir de algunas interpretaciones del anuncio con que se les reclutó, donde se les ofrecen "las perlas de la virgen", o porque los jefes que los requieren, con tal de atraerlos, les ofrecen más. Por eso se dice que *la í* contratos que deben hacer las empresas con sus trabajadores no sólo son los

laborales, sino también los "contratos psicológicos".<sup>12</sup> •-\$• ü 9.1 Con tal de cerrar una venta, los vendedores generan falsas expectativas en el cliente, lo cual propicia quejas cuando no se cumplen. Hay técnicas que pueden ser buenas para las ventas basadas en la generación de expectativas de los beneficios, a fin de provocar el ínter; y la atención del cliente, lo cual posibilita llegar al cierre de la venta con más facilidad.

Las expectativas son una fuente de motivación, por lo que es conveniente realizar e siguiente ejercicio grupal:



icio  
.1

### EJERCICIO PARA VISUALIZACIÓN

Si aspiras a ser un gran directivo-administrador, visualízate en los puestos más grandes de la empresa con los pies en la tierra. Esto te ayudará a convertir tus sueños en realidad.

1. Para realizar este ejercicio se requiere que pongas toda tu imaginación y tus sentidos, observes todos los colores, escuches todos los sonidos, para visualizar tanto tu cuerpo como todas las texturas y olores del ambiente.
2. Imagina ahora que caminas en el club social a la orilla de la alberca y te diriges por un camino lleno de pinos, con el rocío de la mañana. Después de avanzar 150 metros, pasas enfrente de la cafetería, donde están preparando los platillos del día, y huele a bizcochos recién hechos; sin embargo, tu propósito de hacer ejercicio te lleva a la sala de fisicoculturismo. Abres la puerta derecha de cristal, observas las caras de esfuerzo de todos y te diriges al letrero que dice que hoy tu rutina te obliga a levantar cien kilogramos. Después de reflexionar unos minutos, aceptas el reto.

I<sup>º</sup> El libro del maestro Víctor Quijano, *El cliente olvidado* (Gasca-SICCO, México, 2004), establece una técnica de capacitación basada en las expectativas.

Consideras que un poco de calentamiento es conveniente. Ahora, ya en condiciones, observas las pesas, te preparas: afirmas tus pies en el suelo, tomas la brea en tus manos y la aprietas hasta asegurarte de que quedó bien impregnada.

Ahora yo te indicaré cada movimiento.

- O Respira profundamente.
- O Inclínate para tomar las pesas.
- O Pon ambas manos en la barra.
- O Contaré hasta tres y diré "arriba".
- O Cuando pronuncie esta palabra levantarás los cien kilogramos por encima de tu cabeza.
- O ¿Listo?, uno, dos, tres.
- O ¡Un momento!
- O Estamos equivocados, no se trata de cien kilogramos, sino de 40.
- O ¿Listo?, uno, dos, tres.
- O ¡Arriba!
- O Sostenías por encima de tu cabeza; ahora bájalas lentamente y vuelve a colocarlas en el piso.
- C Responde estas preguntas:
  1. ¿Qué pensaste cuando aceptaste el reto de levantar cien kilogramos?
  2. ¿Qué pensaste cuando te dije que era de 40 kilogramos?

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

La emoción es el factor impulsor del ánimo de una persona y un equipo de trabajo; se define como:

<sup>^A</sup> I El estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos que se reflejan | en los gestos, actitudes y otras formas de expresión que contagian a los demás.

Las emociones, como las motivaciones, desempeñan un papel crucial, cualquiera que sea el asunto en el que participen dos o más personas. Las siguientes son **características** de las emociones:

- O Son mensajes potentes.
- 9 Transmiten rápidamente un sentimiento.
- e Son contagiosas.
- O Se potencializan en grupo.
- O Son transferenciales aunque no sean visibles.

colectividad, para bien o para mal; de ahí la diferencia entre las emociones y las motivaciones eminentemente personales e intransferibles. Goleman dice: "Los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos [...] y fomentan la cooperación, la justicia y un buen desempeño grupal."

## APLICACIÓN DE LAS EMOCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN

Como líder de un equipo, responsable, o asesor de un área o proceso de trabajo, el administrador puede utilizar el manejo de las emociones para incrementar la satisfacción del usuario de un servicio, potenciar la satisfacción de un trabajador con su trabajo y/o al preparar a un prospecto de cliente para el cierre de un negocio.

El buen humor y la alegría son virtudes generadoras de emociones que ayudan al desempeño de una tarea, de ahí que muchas organizaciones encomiencen el buen humor y la alegría para tenerlos presentes en las interacciones y comunicaciones; aunque no deben confundirse con el chacoteo en el trabajo. Algunas empresas han hecho de la alegría y el buen humor verdaderas fortalezas de su negocio; tal es el caso de parques de diversión y algunos hoteles situados en la playa, donde actúan grupos de animadores para entretenir a los asistentes.

Goleman sostiene que es una de las inteligencias del ser humano, tan importante o más para ciertos trabajos que el coeficiente intelectual.

Viktor Frankl dijo que "el humor es un arma con la que el alma lucha por la existencia", y que "la risa es la comgejización de la frustración". Tal vez por eso tengamos tan buen humor los mexicanos. •"

## ANÁLISIS CRÍTICO A LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Durante mucho tiempo se consideró que las emociones eran malas a la hora de dirigir una empresa. Por fortuna esos tiempos ya pasaron y ahora hay suficiente investigación que demuestra que los grupos alegres son más productivos, como las aportaciones de la inteligencia emocional; sin embargo, los diccionarios todavía definen emoción como agitación, turbación del ánimo, como estados pasajeros y, por tanto, carentes de objetividad y racionalidad profundas.

Efectivamente, las emociones pueden ser sentimientos carentes de objetividad y, por ende, las decisiones de los directivos no pueden fundarse en emociones pasajeras producidas al calor de una reunión social, comentarios de sobremesa, etc.; requieren un proceso de "enfriamiento" y de un estado emocional estable.

También hay necesidad de presentar las decisiones y discutirlas con cierto grado de solemnidad para dar formalidad a la decisión. Como las emociones están en el ámbito de los valores subjetivos, de lo bueno y de lo malo, del placer y del dolor, del odio y del aprecio, pueden afectar una

valoración; por ejemplo, en la selección de personal, al decidirse por el individuo con el que hay afinidad *y no* por el mejor, o apoyar al adulador y tratarlo mejor, etcétera.

## MOTIVACIONES CONJUNTIVAS Y DISYUNTIVAS

Las motivaciones son eminentemente conjuntivas y los incentivos son disyuntivos. Se conoce como **motivaciones disyuntivas** a las que satisfacen a un individuo pero afectan la motivación de otros; por ejemplo, un ascenso es un motivante disyuntivo, pues por un lado estimula al ascendido pero, por otro, puede afectar las aspiraciones de otros que no entienden las razones por las cuales no se les eligió.

Son muchos los factores motivacionales disyuntivos que actúan en la empresa, como los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben algunos por su actuación, lo cual afecta la autoestima de quienes no los obtienen.

## MOTIVACIONES DISYUNTIVAS

Carlos Llano Cifuentes señala las siguientes motivaciones disyuntivas más dañinas en la empresa: estatus, poder, jerarquía, prestigio y popularidad. Por desgracia, dice que sólo hay un puesto de director general y un cargo de jefe o supervisor; además, las empresas requieren pagar más mientras más se asciende en las jerarquías y en el dominio de las especialidades. Si se le pagara a todos un sueldo alto, no alcanzarían los ingresos. Además, el factor estimulante del dinero deja de tener efecto, pues es gratificante cuando escasea y lo obtienen sólo algunos, lo cual obliga a que ciertos individuos se esfuerzen para obtenerlo, pues de otra forma no lo harán, porque es a costa de afectar sus relaciones personales con sus compañeros.

## MOTIVACIONES CONJUNTIVAS

Las **motivaciones conjuntivas** son asociativas y sirven para cohesionar. Son las que no se pueden satisfacer sin los demás al mismo tiempo; por ejemplo, la amistad, pues en cuanto se da o se recibe un individuo motiva a otro a corresponder.

Son motivaciones conjuntivas los valores morales como la confianza, el servicio al cliente, la alegría, el triunfo colectivo, el prestigio de la empresa, el respeto, la misión, la visión, la comunicación. Esta última es muy profunda porque une a las personas en una manera indisoluble, con creencias y cosmovisiones; de ahí que el líder deba producirla y sea su principal responsabilidad. Las motivaciones conjuntivas, como el espíritu, se agrandan al compartirlas. Por el contrario, las disyuntivas, como lo material, se destruyen o empequeñecen cuando se reparten.

## EL ENTUSIASMO COMO MOTIVADOR

La palabra entusiasmo viene del latín *enthusiasmos*, vivir en Dios, o estar inspirado por los dioses; es decir, en un estado de gracia y alegría. Véase la parábola de los científicos, "»•



### ARÁBOLA DE LOS CIENTÍFICOS

Dos científicos, uno de ellos cosmonauta de la desintegrada URSS y otro un neurólogo austriaco, discuten sobre la existencia de Dios.

El primero, para argumentar que no existe Dios, dice: "Yo he viajado por el espacio, he estado en estaciones espaciales mucho tiempo y nunca he visto un ángel."

El neurólogo contesta: "Yo he intervenido en el cerebro humano, lo he operado y he clasificado las neuronas y sus partes hasta lo más diminuto, y nunca he visto un pensamiento, y no por ello existen."

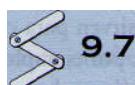
El entusiasmo de la autoridad y el grupo por la tarea es fundamental; un jefe que inhibe el entusiasmo colectivo genera frustración. El entusiasmo fomenta la **creatividad colectiva**; finalmente, lo que hace la empresa es una producción colectiva que debe estar por completo armonizada. Costantin Stanislavski, dedicado a la creación colectiva, da un ejemplo aplicable a los negocios. •"• Jí 9.7

Las empresas públicas y privadas han buscado mejorar su atención al cliente, y algunas han generado verdaderos ambientes agradables, desde la recepción al cliente, saludándolo cortésmente, poniéndose a sus órdenes para asesorarlo en sus compras; si es en un restaurante, arreglan el entorno porque saben que no sólo venden alimentos, sino ambiente agradable y estatus. En las corrientes administrativas de vanguardia hay una técnica llamada **momentos de verdad** que brinda las herramientas para crear ambientes agradables de trabajo.

## INTUICIÓN

Algunos la describen como un sentimiento que surge de las entrañas, otros hablan de un "destello". El diccionario dice que **intuición** es el "conocimiento directo de algo sin el uso consciente de la razón". La intuición es una función natural, algo a lo que todos tenemos acceso. Es, además, una capacidad, algo que podemos perfeccionar con la práctica. La intuición es muy importante para los empresarios. Deben estar atentos tanto a los aspectos intuitivos como a los lógicos. La combinación de intuición y lógica genera en el empresario un estado de plenitud, con alto nivel de éxito, en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y para consolidar proyectos y administrar los existentes.

Erich Fromm relaciona la intuición con la concentración; para él, el concepto **concentración** es la clave en el éxito del trabajo humano.



### COSTANTIN STANISLAVSKI

El siguiente texto corresponde a la definición de creación colectiva de este importantísimo autor ruso que nos sirve para fines administrativos:

Todo trabajador del teatro, desde el portero, el recolector de boletos de entrada, la muchacha que recoge los sombreros, hasta el acomodador, todas las personas con quienes entra en contacto el público al entrar al teatro, hasta los gerentes, el personal de tramoña y por último los mismos actores [...], todos son colaboradores del autor [...] por cuya obra se reúne el público. Todos ellos sirven, todos ellos están sujetos al objetivo fundamental de nuestro arte. Todos ellos, sin excepción, participan en la producción. Cualquiera que obstruya en alguna forma nuestro esfuerzo común para alcanzar nuestro objetivo básico debe ser declarado miembro indeseable de nuestra comunidad. Si cualquier miembro del personal que está al frente recibe de manera inhospitalaria a un miembro del público, arruinando así su buen humor, ha lanzado un golpe contra [...] la meta de nuestro arte. Si prevalece el orden y el trabajo se proyecta con propiedad, la labor es placentera y fructífera [...] Nuestro arte es una empresa colectiva en la cual todos dependen de otros [...] Es sólo en una atmósfera de amistad mutua... donde pueden prosperar los talentos.

El gran psicólogo alemán nos pone un ejemplo de concentración que genera una intuición muy sencilla y cotidiana: "Cuando conducimos nuestro automóvil, digamos, no percibimos el ruido del motor, en cuanto nos acostumbramos a él." Podemos pensar, oír la radio, conducir sin problemas, pero en cuanto el motor presenta averías, lo "intuimos", lo percibimos a través de nuestros sentidos, ya sea el oído, al escuchar ruidos extraños, o el tacto, por las vibraciones anormales. ¡Algo en nuestro interior nos indica que las cosas no están funcionando bien!

Es como si estuviéramos dotados de un sensor que opera por excepción. Lo mismo sucede cuando estamos en una situación de negocios: estamos concentrados e íntegramente dedicados a lo que sabemos beneficiará el desarrollo del negocio. El cerebro está muy sensible ante cualquier información, ya sea interior o exterior, que contribuya al objetivo del negocio.

Esto explica por qué algunos comerciantes, sin formación profesional sobre negocios, finanzas o mercadotecnia, son tan exitosos: porque utilizan muy bien sus intuiciones.

## CEREBRO E INTUICIÓN

Algunas personas consideran que en ciertos seres humanos predomina el hemisferio derecho del cerebro, y en otros, el izquierdo; también, que ambos son excluyentes. Sin embargo, la experiencia indica que en el directivo visionario ambos hemisferios están desarrollados y los utiliza según sea necesario.

## CULTURA LABORAL



La cultura es un término derivado del latín *caleré*, que significa cultivar o cuidado, perfeccionamiento de las aptitudes propiamente humanas; por tanto, la cultura comprende todo lo que el individuo añade a su naturaleza, como el arte, la filosofía, la historia, reglas de urbanidad<sup>13</sup> y refinamiento en general.

En la empresa, la cultura laboral se produce por la interacción continua de los miembros y por las creencias colectivas bien arraigadas en ellos con pautas, patrones de conducta y lenguaje propio, "jerga laboral", con tradiciones institucionales que producen orgullo y que motiva a los miembros de la empresa por pertenecer a ella.

La cultura laboral es una **visión colectiva determinante del comportamiento humano individual**. "Dime con quién andas y te diré quién eres." La **imagen corporativa** se genera desde el logotipo de la empresa, y **logo** significa palabra o imagen dotada de sentido; también es tratado. Las empresas, para fomentar el sentido y orgullo laborales, generan escudos, uniformes, logotipos, colores. Hay negocios que prohíben utilizar el uniforme en bares, aunque los empleados no estén en horas de trabajo; la razón es preservar la imagen de la corporación.

<sup>13</sup> Cortesía, buenos modales, civilidad, corrección, afabilidad.

La empresa puede y debe moldear la cultura laboral con **valores compartidos** que favorezcan integralmente tanto al individuo como a la empresa; son principios como integridad, honradez, solidaridad entre los miembros. Más adelante veremos con un poco más de detalle los valores.

Si la empresa o la organización social no intervienen en la cultura laboral, el grupo humano lo hace con el riesgo de que se genere una serie de creencias virulentas<sup>14</sup> que pueden conformar las actitudes que pudren el ambiente laboral con "antivalores", como "el que no tranza no avanza", al cliente hay que educarlo y por tanto hay que ponerle un aviso que diga: "tan respetable es su dinero como valioso es mi trabajo", frase cierta pero agresiva, porque en ocasiones el cliente ofende al dependiente al frustrarse por un mal servicio, pero ello no justifica las ofensas a dependientes que sólo actúan conforme a políticas superiores; sin embargo, los vendedores exitosos dicen: "se puede perder la discusión pero no el cliente".

Son muchas las creencias negativas de este tipo que pueden dañar la cultura laboral de la empresa, como las que se esgrimen en contra del que ejerce el mando, o al satanizar la capacitación con frases irónicas, que una vez arraigadas, dificultan mucho el cambio.

Tanto la cultura individual como la laboral son producto del cuidado; por sí solas no se dan; de ahí que haya muchas empresas que, además de sus reglamentos interiores de trabajo —que exige la ley laboral—, generan códigos de conducta y difunden en diversos medios su visión y valores.

## VALORES



Los valores son las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son, al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente.

No se deben confundir los valores con los principios. Ambos son fundamentales para entender el comportamiento humano. Los principios, desde el punto de vista filosófico, son objetivos, buenos para la naturaleza humana en cualquier sociedad o empresa; por ejemplo, el principio de respeto a la vida humana "no matarás". Los valores son subjetivos porque determinan el comportamiento del sujeto, lo que quiere decir que la gente aceptó el principio y cree en él.

Los valores también son asimilaciones individuales de la cultura organizacional. Cuando son similares, conforman la visión colectiva. Los valores son motivaciones convergentes, es decir, colectivos.

<sup>14</sup> Insidioso, ponzoñoso.

## **RESUMEN**

En esta unidad hemos estudiado:

La **Escuela Neo-humano-relacionista**, cuyo enfoque retomó los estudios de las relaciones y el comportamiento humano, en el ámbito organizacional, como factor clave para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.

La relación entre la motivación-administración y el deseo de los seres humanos por satisfacer sus necesidades, fijar objetivos de superación, o la manera de resolver los problemas que se les presentan en la búsqueda de satisfactores.

Los exponentes más destacados de esta escuela administrativa son Maslow, Argyris, McClelland, Herzberg, McGregor, Strauss, Sayles y Likert.

Se estudió la **jerarquía de las necesidades humanas** (motivadores del hombre) propuesta por Abraham Maslow y su relación con la vida laboral:

- Necesidades fisiológicas o biológicas,
- Necesidades de seguridad,
- Necesidades afectivas y sociales,
- Necesidades de autoestima y autorrealización.

Las diferencias que establece Argyris entre los requerimientos del individuo y lo que le es exigido por la familia, la escuela y la empresa.

La **teoría dual de Herzber**, quien señala que los **factores motivacionales (intrínsecos)** al puesto son los que motivan realmente, pues son capaces de proporcionar satisfacción psicológica y emocional, mientras que los **factores higiénicos o saludables** no motivan profundamente ya que no se deriva de ellos satisfacción, pero su presencia impide que haya insatisfacción, por lo que estos últimos sólo sirven para mantener "saludable el ambiente organizacional".

**McClelland** afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales; éstos son tres:

- De realización
- De afiliación
- De poder

Fueron estudiadas las **teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor**, mediante las cuales describe los supuestos, valores, actitudes de los supervisores, resultados esperados y dificultades de implementación. La **teoría "X"** considera al trabajador como indolente por naturaleza, poco dispuesto a aceptar responsabilidades e inclinado a ser dirigido por otros, egocéntrico, reacio al cambio y fácil de ser engañado. La **teoría "Y"** propone que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, deriva placer del trabajo pues le es tan natural como el jugar o dormir y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse. Su tesis central se basa en los valores del administrador-director-gerente-supervisor para determinar su proceder, sus acciones y, por lo tanto, sus resultados.

Se estudiaron los **modelos de evaluación de liderazgo o de los sistemas administrativos de Rensis Likert**, que consisten en un conjunto de escalas cuali-cuantitativas para

evaluar en forma homogénea, en cuatro jerarquías o niveles, el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores.

Se analizó el **grid gerencial** de Blake y Moutoun como representación para medir los dos factores del liderazgo.

Se estudió la **teoría de la expectativa** de Víctor Vroom, la fórmula que estableció para determinarla, su complejidad debido a su relación con los valores internos del individuo y la recompensa externa o premio (incentivo), así como las aplicaciones de esta teoría.

Se analizó la **emoción** como factor impulsor del ánimo de una persona y de un equipo de trabajo, y el riesgo de aplicar las emociones en la administración.

Se estudió que el administrador como líder responsable de un equipo, o asesor de un área o proceso de trabajo, puede utilizar el manejo **de las** emociones para incrementar la satisfacción del usuario de un servicio para potenciar la satisfacción de un trabajador con su trabajo y/o al preparar a un prospecto de cliente para el cierre de un negocio.

Las **motivaciones conjuntivas** y **disyuntivas**. El entusiasmo como motivador. La combinación de intuición y lógica para consolidar el alto nivel de éxito en el desarrollo de oportunidades de negocio.

Finalmente, la **cultura laboral** como visión colectiva es determinante del comportamiento humano individual y los valores.'

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Menciona brevemente cuál es el enfoque de la Escuela Neo-humano-relacionista.
2. Explica qué es motivación.
3. Menciona cuáles son los exponentes más destacados de esta escuela.
4. Describe la jerarquía *de las necesidades humanas* propuesta por Abraham Maslow.
5. Señala qué críticas pueden hacerse a la teoría de Maslow.
6. De acuerdo con Argyris, enumera los requerimientos saludables de la persona y lo que las organizaciones exigen a ésta.
7. Describe la teoría dual de Herzberg, identificando las diferencias entre los factores motivadores y los higiénicos (saludables).
8. Enuncia los factores que motivan según McClelland.
9. Menciona las bases de la teoría de Douglas McGregor.
10. Describe los supuestos de la teoría "X".
11. Menciona las actitudes del supervisor que se orienta por la teoría "X".
12. Señala qué resultados alcanza quien supervisa de acuerdo con el enfoque de la teoría "X".
13. Explica los supuestos de la teoría "Y".
- 14.** Menciona las actitudes que se derivan del enfoque de la teoría "Y".
15. Enumera los resultados que se logran al supervisar con el enfoque de la teoría "Y".
- 16.** Compara críticamente las teorías "X" y "Y".
17. Explica brevemente la teoría "Z" de Strauss y Sayles.
18. Explica en qué consiste el modelo de liderazgo de Rensis Likert.
19. Indica en qué aspectos organizacionales puede ser de utilidad el modelo de Likert.

20. Enuncia las variables que según Likert afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño.
21. Explica brevemente en qué consiste la teoría de la expectativa de Víctor Vroom.
22. Explica brevemente la diferencia entre emociones conjuntivas y emociones disyuntivas.
23. ¿Qué es intuición?
24. ¿Qué es cultura laboral?
25. ¿Qué son los valores?

## CASO SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL · INTRODUCCIÓN

Este caso ayudará al estudiante de licenciatura a comprender, por medio del análisis de la problemática presentada, que la selección y la inducción del personal son elementos básicos para la eficiencia de una organización. Le ayudará también a comprender que hay muchos factores que afectan la eficiencia de un elemento seleccionado y escapan de los procesos teóricos de la selección; que el choque cultural de un empleado proveniente de otra situación social y/o país, y también que la vida familiar de un individuo afecta su conducta en el trabajo.

### ANTECEDENTES DE ELECTRO REYES, S. A.

La fábrica Electro Reyes, S. A., dedicada a la elaboración de material eléctrico, proveedora de la Comisión Nacional de Electricidad, se estableció en 1995 en Saltillo, Coahuila, México, y actualmente tiene más de 500 empleados y un volumen de ventas superior a 35 mil millones de pesos anuales.

A principios de 2001, Electro Reyes, S. A., obtuvo la autorización para fabricar y vender en México (y Centro y Sudamérica), un tipo de subestación eléctrica de complicada tecnología de patente suiza, propiedad de la empresa Electron du Suiss, radicada en Ginebra, Suiza. Por tal motivo, Electro Reyes, S. A., requirió los servicios de un ingeniero muy calificado, que dominara el francés y el español.

### I. RECLUTAMIENTO DEL INGENIERO DEUTERIO

El director general de Electro Reyes, S. A., y el jefe de recursos humanos, señores Emilio Reyes y Luis Torres, respectivamente, consideraron que la mejor fuente de reclutamiento era el Consulado Mexicano en Ginebra, Suiza, por las relaciones con el Cuerpo Diplomático en aquella ciudad, pues ahí habían intervenido en las negociaciones con Electron du Suiss.

Paul Deuterio, casualmente después de obtener el grado de ingeniero mecánico, en la Universidad de Ginebra, decidió que podría desarrollarse rápidamente en su profesión al emigrar a un país en vías de desarrollo. México le parecía excelente para sus fines, debido a su rápido, aunque todavía relativamente reciente, desarrollo industrial. El ingeniero Deuterio había estudiado español, por lo que esa idea le había gustado aún más. Por todo lo anterior, se dirigió al Consulado Mexicano a consultar qué ofertas

de trabajo había ahí. Le interesó la oferta de Electro Reyes, S. A., por ser una empresa en la que pensó que sus habilidades podrían conducirlo a un futuro brillante, por lo que procedió a escribir a dicha empresa.

Después de un intercambio de cartas entre Deuterio y el señor Miguel Reyes, gerente general de Electro Reyes, S. A., se tomó la decisión de que el ingeniero Deuterio debería someterse a las pruebas psicológicas y técnicas que Electron du Suiss considerara adecuadas.

En junio de 2001 Deuterio fue contratado con el entendimiento de que debería sujetarse a un periodo de entrenamiento y después emigraría a México.

El señor Reyes, al decidir, juzgó que los puntos favorables del ingeniero Deuterio eran su grado de ingeniero en una universidad europea, en donde los estándares académicos eran más altos que en México, su capacidad intelectual, su competencia científica, su ambición evidente y el hecho de que el francés fuera su lengua nativa. (Estas circunstancias se consideraban de extrema utilidad para los propósitos de la comunicación entre Electron du Suiss y su empresa.)

## II. ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GINEBRA

Durante las entrevistas y el entrenamiento en Ginebra, Deuterio no recibió información específica respecto de sus perspectivas futuras en Electro Reyes, S. A., en relación con su puesto y su salario inicial, ni con las políticas de ascensos.

Durante los 10 meses del entrenamiento del ingeniero Deuterio, dos circunstancias contribuyeron en apariencia a que tuvieran cabida en su mente expectativas poco realistas. Primero, se le cambió a varios departamentos. El propósito era permitirle familiarizarse con fases importantes de las operaciones de la planta, pero a Deuterio le pareció que lo capacitaban para gerente de producción. Segundo, consideraba que, como la manufactura de equipo de alta tensión era nueva en Electro Reyes, S. A., él sería el mejor técnico, por todas las cualidades que reunía.

Ocurrió, en consecuencia, que la naturaleza de las preguntas planteadas en sus cartas, combinadas con el estereotipo de Deuterio sobre México como un "país subdesarrollado", le hicieron llegar a la conclusión de que los técnicos en México carecían de capacidad y estaban mal entrenados. Por esto se imaginó Deuterio que él empezaría su carrera en esta empresa con un puesto importante y un alto salario desde el inicio, y, además, que se le ascendería con rapidez.

### Situación familiar

En febrero de 2001, cuando todavía estaba en entrenamiento en Ginebra, Paul Deuterio (ahora de 24 años de edad) se casó con una chica belga de 19 años de edad. Ningún representante de Electro Reyes, S. A., tuvo contacto alguno con la señora Deuterio, hasta después de que el matrimonio llegó a Saltillo, Coah., México.

### Preguntas sobre las secciones I y II.

1. ¿Puede considerarse que la fuente de reclutamiento de Electro Reyes, S. A., fue la más adecuada? ¿Por qué?

## 2. Inducción

- a) ¿Cuáles serían las ventajas y las desventajas, para la empresa y para el empleado, de una inducción anticipada mínima?
- í>) Si te parecen graves algunas desventajas, ¿qué recomendarías en una situación así para eliminarlas o reducirlas, y quién debe actuar?

### **III. INDUCCIÓN EN MÉXICO**

Inmediatamente después de su llegada a Saltillo, en enero de 2002, Deuterio fue entrevistado por el señor Reyes. En ese momento supo que su puesto inicial sería en el departamento de proyectos, pero tendría que informar al señor Ramos, gerente de producción (persona de extraordinaria capacidad, quien había ascendido a través de los diversos niveles sin tener una educación universitaria).

Durante la entrevista, el ingeniero Deuterio supo también que su salario inicial sería de 15 veces el salario mínimo de la zona económica, al mes.

Como Deuterio estaba casado, el señor Reyes le ofreció un suplemento familiar de 8 veces el salario mínimo de la zona económica al mes. Deuterio aceptó este arreglo. (Más tarde se hizo evidente que nunca consideró esta suma adicional como parte del salario.) No se dijo nada acerca de cuándo podría esperar un aumento de salario, ni se mencionaron las posibilidades de promoción.

#### **Ayuda con los arreglos de vivienda**

Pasados algunos días, el contralor de la empresa (quien en esa época tenía a su cargo ciertas responsabilidades que por lo general cubre el departamento de personal) ayudó a los Deuterio a buscar un lugar adecuado para vivir. La señora Deuterio estaba lejos de sentirse satisfecha con el departamento finalmente seleccionado, pero accedió, a su pesar, al saber que era lo mejor que podían permitirse.

#### **Primer contacto**

Cuando Deuterio se reportó al señor Ramos, gerente de producción, no recibió mayores informes. El señor Ramos dio por hecho que toda la información necesaria había sido ya comunicada por el gerente general.

Durante el periodo en el que Deuterio trabajó a las órdenes de Ramos, desarrolló un buen número de inconformidades, entre ellas las siguientes:

1. Estar subordinado a una persona sin título de ingeniero (sin estudios profesionales).
2. No ser llamado o incluido en la nómina por su título profesional.
3. Tener que checar una tarjeta en el reloj (en ese periodo, todos los de la empresa lo hacían, incluso el gerente general).
4. Tener el mismo horario de trabajo que los operadores de producción. (Este programa fue dispuesto para todo aquel que trabajara estrechamente con los empleados de la planta. Significaba empezar una hora antes que los empleados de oficina y disponer sólo de media hora para comer, en lugar de las dos horas que

disfrutaba el gerente general.) Deuterio discutió todos estos asuntos con el señor Raúl Rocha, quien también era ingeniero profesional. Aunque mexicano por nacimiento, Rocha simpatizaba con los sentimientos de Deuterio, quizás debido a que su propio padre era europeo. En varias ocasiones, Deuterio se quejó también con Ramos, quien a pesar de su fiero temperamento hispano, nunca perdió la paciencia con Deuterio. Además, porque sabía que este joven extranjero era un ingeniero brillante y bien educado que podría llegar a ser un elemento muy útil para la empresa cuando se calmara. El señor Ramos esperaba que esta adaptación viniera naturalmente y que, entre tanto, mientras menos dijera, mejor. En consecuencia, declinó verse envuelto en cualquier argumentación con el sensible joven. En lugar de ello, trató de centrar su relación estrictamente en el trabajo.

### Promoción

Después de tres meses, Deuterio fue designado jefe de la sección de diseño del producto. (En este puesto informaba al ingeniero Méndez, quien tenía título de ingeniero de la Universidad de México.) Después de su promoción, Deuterio fue siempre llamado por su título profesional, pero no se atendió a ninguna de sus otras inconformidades. En verdad, sus sentimientos respecto de su salario se agravaron porque no recibió un aumento al momento de su ascenso, aunque Rocha, jefe de control de calidad, recibía un salario de 17 veces el salario mínimo de la zona económica al mes. En opinión de Deuterio, Rocha era menos capaz que él y tenía un grado inferior al suyo porque lo obtuvo en una universidad mexicana y no europea. No consideraba que Rocha tenía 5 años de servicio en la empresa; tampoco se le informó en Electro Reyes, S. A., que los aumentos de salarios se hacían sólo una vez al año. Deuterio estaba sorprendido y más afrentado que antes al descubrir que aún después de haber sido promovido al puesto de jefe de sección, se esperaba todavía que checara en el reloj y que trabajara las mismas horas que los empleados de producción. (Aparentemente no tenía en cuenta que ésta era la práctica de la empresa en relación con todo aquel que trabajara estrechamente con los empleados de producción.)

### Un sistema de comunicación abierto

El señor Ramos, cuando informó de la promoción a Deuterio, le indicó que a él le gustaba una comunicación abierta y franca, "tipo norteña", y que ésta era la línea de Electro Reyes, por lo cual era libre de hablar directamente con cualquiera relacionado con su trabajo, por lo que no le diera tanta importancia a las líneas de autoridad y comunicación formales. Por tanto, aunque Ramos no fuera su jefe directo, Deuterio podría dirigirse a él.

Los nuevos contactos con Ramos dieron lugar a nuevas fricciones. Deuterio era en extremo sensible. Parecía considerar cualquier crítica a sus diseños como una afrenta personal y aparentemente no podía dar importancia (o no lo haría) a las razones prácticas que hacían que el señor Ramos pidiera algún cambio menor en un nuevo diseño (para resolver demandas de economía, o para evitar la necesidad de las nuevas herramientas o maquinaria que se hubiera requerido si el diseño fuera puesto en producción sin cambio).

### **Actitud y relaciones sociales de la señora Deuterio**

Poco después de la llegada de los Deuterio a Saltillo, varias esposas de los miembros de la empresa (incluso la señora Ramos, esposa del gerente de producción) visitaron a la señora Deuterio.

Se sintieron un poco desairadas cuando ella dijo claro que le disgustaba grandemente tener que vivir en México; no tenía intenciones de aprender español; prefería hacer su propio trabajo casero que emplear a una sirvienta nativa y continuaba pidiendo ciertos artículos de alimentación y vestido europeos (porque consideraba inferiores los productos mexicanos).

#### **Preguntas sobre la sección III**

1. Sobre las inconformidades del empleado.
  - o) ¿Cuál de las inconformidades de Deuterio te parece razonable? ¿Sobre qué bases?**b)** Si estuvieras en la posición de la señora Ramos, el superior inmediato del nuevo empleado extranjero, ¿le habrías comentado acerca de alguna o de todas sus insatisfacciones? ¿Por qué?
2. Sobre las relaciones interdepartamentales.
  - o) En la posición del señor Reyes, ¿por qué te sentirías (o no) obligado a intervenir si te dieras cuenta de que uno de sus subordinados está creando dificultades menores al jefe de otro departamento?  
**Í»** Si sintieras necesaria la intervención, ¿cuáles serían tus planes de acción?

### **IV. UN INCIDENTE**

Cuando el señor Ramos volvió a su oficina, un miércoles de mayo de 2002, se sorprendió al encontrar sobre su escritorio un pequeño paquete, delicadamente envuelto y con una tarjeta dirigida a la señora Deuterio, manuscrita por su propia esposa. Llamó a su secretaria y le preguntó en tono irritado: "¿Qué es esto?"

La secretaria respondió, nerviosa: "No sé, señor; el señor Deuterio lo trajo ayer. Cuando supo que estaba usted fuera, sólo dijo: por favor entregue esto al señor Ramos".

Ramos "ligó el mensaje". Sintió que era el colmo y fue de inmediato a la oficina del gerente general para descargar su cólera: "Si sólo fuera un insulto de su esposa a la mía, no lo molestaría a usted con ello. Ni siquiera le dedicaría yo un segundo pensamiento. Pero éste es otro ejemplo de la actitud imposible de Deuterio. Es negativo acerca de todo. No puede aceptar la más ligera crítica. Sé que es un joven brillante. Pero en realidad me pregunto si es o no la persona adecuada para nosotros. O quizás es sólo que no lo he manejado correctamente. ¿Qué piensa usted?"

#### **Preguntas sobre la sección IV**

1. Responsabilidades directivas en la toma de decisiones.  
Si estuvieras en la posición del gerente general y acabaras de escuchar este reporte del señor Ramos, ¿cómo manejarías este incidente?

'-. Responsabilidades directivas en relación con la entrevista.

Si tu plan de acción incluye entrevistar a cualquier miembro de la organización:

- o) ¿Con quién hablarías? ¿Por qué?
- o) ¿Cuáles serían tus principales objetivos durante las entrevistas?
- c) ¿Qué tipo de entrevista (dirigida o no dirigida) te parecería más promisoria? ¿Por qué?
- d) ¿Qué habilidades podrían necesitarse en la entrevista?

Responsabilidades directivas de aprender *de* la experiencia.

Más tarde, mirando hacia atrás sobre lo que puede haber causado este estado de cosas, ¿qué cambios, si hay algunos, iniciarías en cualquier práctica de la empresa?

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, Trillas, México, 1976.

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Vergara, España, 1999.

Hodgetts, Richard M., y Alonan, Steven, *Comportamiento en las organizaciones*, Interamericana, México, 1981. Joly, Maurice, *Diálogo en el infierno entre Maquiavelo y Montesquieu*, Libros de Enlace, México, 1977.

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, 6a. ed., McGraw-Hill, EUA, 1992.

McGregor, Douglas, *El aspecto humano de la empresa*, Diana, México, 1970.

-----, *Mando y motivación*, Diana, México, 1970.

McMurray, Robert N., 77?? Case for Benevolent Autocracy, Harvard Business Review, EUA, 1958.

Sisk, Henry *Administración y gerencia de empresas*, South Western, EUA, 1976.

Strauss G. y Sayles, *El comportamiento humano en las organizaciones*, Herrero Hermanos, México, 1972.



# UNID 10

## SUMARIO

Peter Drucker y la administración por objetivos °  
Administración por objetivos (A x O) ° Fundamentos  
y esencia de la A x O o Clasificación de objetivos o  
Creatividad y A x O o Mecánica de funcionamiento  
(aplicación) © Explicación del diagrama de flujo de la  
A x O Escalas de evaluación de resultados o  
Análisis crítico a la A x O o Resumen o  
Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje  
o Bibliografía

• 1

# ADMINISTRACIÓ N POR OBJETIVOS

## OBJETIVOS

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

- O Conocer los antecedentes y origen de la Administración por Objetivos (A X O).
- O Comprender la diferencia entre meta y objetivo.
- O Señalar las características principales de la A X O.
- O Identificar los criterios para la clasificación de objetivos.
- O Comprender el flujo del funcionamiento de la A X O.
- O Distinguir entre el planteamiento estratégico y el táctico.
- O Hacer un análisis crítico de la A X O.

## PETER DRUCKER Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ^ • 10.1



### 0.1 PETER DRUCKER (1909-1995)



Sociólogo austriaco, nacido en Viena y nacionalizado estadounidense. Especialista en sociedades industriales desarrolladas y en organización y gerencia de empresas. Entre sus obras destaca: *La gerencia; tareas, responsabilidades y prácticas*.

Como autor, Peter Drucker tiene mucho prestigio entre los gerentes y directores de empresas, gracias a sus reflexiones acerca de los fines últimos de la gerencia. Drucker sostiene que el control es un instrumento, no una finalidad administrativa, y que la dirección debe ser de largo alcance, producto de una visión amplia y profunda, lo cual obliga a sintetizar todo el quehacer de una organización en una misión. A partir de esto, todos los autores modernos consideran que la misión es el fundamento de la organización.

Peter Drucker ha dicho que la administración debe realizarse por objetivos y no por control. Con ello se refiere a que lo importante es la misión y no los mecanismos administrativos. Lo cierto es que desde que escribió su obra, la expresión "administración por objetivos" se difundió de tal manera que se creó un mito y surgió una literatura muy vasta, así como un gran número de cursos, seminarios y películas sobre el tema. Consciente de la mala interpretación que muchos autores hicieron de su reflexión, Drucker expresaba: "Actualmente la administración por objetivos es sólo un lema, no una visión de negocios", como se planteó originalmente.

Textualmente, Peter Drucker dice en su primera obra:

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

Drucker nunca enseñó en universidades, aunque fue un conferencista connotado y destacó en la consultoría de empresas; sobresalen sus contribuciones a la General Motors, pues para él cada producto (marca de auto) debe tratarse como unidad de negocio. También fue hombre clave para Sears Roebuck.

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

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

En muchas empresas no se da esta visión amplia de lo que debe perseguir una organización, y se quedan en la búsqueda de utilidades de corto plazo.

## ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (A x O)

A partir de las contribuciones de Abraham Maslow y de Peter Drucker, se desarrollaron una serie de técnicas con el **enfoque de administración por objetivos**. La primera objeción que debemos hacer es que nunca se administra sin objetivos; sin embargo, esta tesis se popularizó. Todavía muchas empresas hacen programas con este enfoque, los cuales requieren la clarificación de las metas anuales.

Un objetivo, para efectos de la A X O es:



Un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de forma que pueda medirse con parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.) y que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

## DIFERENCIAS ENTRE META Y OBJETIVO

Objetivo es:



El punto vital que da vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción. Es la **misión** de la institución o empresa.

Una universidad tiene los siguientes objetivos:

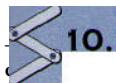
- O Formar profesionales capaces de servir a la sociedad. O Difundir cultura. O Hacer investigación.



Por otro lado, el concepto de meta es:

Cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la organización y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un periodo determinado.

Los objetivos de una organización son por lo regular estratégicos, de largo plazo, por tanto, son búsquedas permanentes, mientras que las metas corresponden a programas y



### 10.1

podrías decirme qué  
ía tomar? —preguntó  
Alicia.

—Eso depende en gran parte  
del problema de saber a dónde  
quieres ir —respondió el gato.

—No me importa mucho a  
dónde iré —respondió Alicia.

—Entonces, no importa qué  
camino tomes —concluyó el gato.

*Alicia en el país de las maravillas,*  
Lewis Carroll.

**operaciones periódicas: mensuales, anuales, quinquenales, etc.**  
(véase figura 10.1).

## FUNDAMENTOS Y ESENCIA DE LA A X O

### 1. A X O es una forma de pensar

Más que una técnica de administrar, es una forma de ver (una visión)  
y de actuar que permite la participación de los colaboradores para  
fomentar la autosupervisión y el autocontrol.

### 2. Coordinación de objetivos

Debe existir coordinación de objetivos según el principio de unidad  
de dirección. Es decir, todas las acciones individuales deben encami-  
narse hacia las metas de la organización.

### 3. Deben ser cuantificables

Los objetivos como meta deben redactarse en forma que puedan controlarse con  
facilidad por medios cuantitativos; por ejemplo, por unidades monetarias, unidades  
producidas, unidades de tiempo, porcentajes, etcétera.

### 4. Deben redactarse de manera adecuada

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de A X O es la redac-  
ción general de los objetivos meta.

Es conveniente tomar en cuenta las sugerencias de George Morrisey que se presentan a  
continuación para una correcta redacción de las metas:



FIGURA 10.1 Años-metas anuales [presupuestos (meta) de ventas, producción,  
of^~óform

1. Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos (dinero, horas-hombre, materiales).
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar sólo "qué" y "cuándo", y evitar "por qué" y "cómo".
7. Vincularse a las responsabilidades del encargado de un área y a las funciones y misiones de los niveles superiores.
8. Ser comprensible para quien ejecuta la acción.
9. Ser realista y asequible, pero al mismo tiempo presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos en comparación con otros objetivos ya alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar, o minimizar, la doble responsabilidad para la ejecución cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad en la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Ser producto de un acuerdo voluntario, tanto por el superior como por el colaborador, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito, con una copia para su revisión periódica y conjunta.
16. Establecerse no sólo por escrito, sino también en "discusiones"-negociaciones de los participantes.

Hay acciones fundamentales que no pueden expresarse ni, por tanto, redactarse como lo recomienda la teoría; por ejemplo, el trabajo de un médico en un hospital no se puede reducir a aplicar 20 inyecciones al día, lo requieran o no los pacientes, o establecer un tiempo mínimo y máximo de consulta, debido a que cada caso requiere un tiempo diferente. No es fácil ni totalmente útil darle una cuota de 30 pacientes a cada galeno, pues es seguro que haya días en que los últimos serán atendidos sin el tiempo adecuado.

Lo más importante de la administración por objetivos es que las metas no generen competencias insanas entre los empleados o miembros de la institución, sino que el jefe coordine y propicie que las metas se cumplan en equipo.

## CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos se clasifican, de acuerdo con la trascendencia, en institucionales o cílicos (metas), y a su vez, según la jerarquía, en organizacionales, divisionales, gerenciales o departamentales. Además, de acuerdo con el puesto, hay formales, informales, por acciones creativas para mejorar procesos de puestos o tareas, y de desarrollo personal (véase cuadro 10.1).

## CREATIVIDAD Y A x O

Por lo general, en las empresas que no se modernizan durante lapsos extensos se presenta la "resistencia al cambio", a la adopción de nueva tecnología, debido al temor y escepticismo ante resultados no conocidos por los empleados, producto, muchas veces, de su inseguridad.

**CUADRO 10.1** Clasificación de objetivos.

<b>Por su origen y tiempo</b>	<b>Institucionales o vitales (permanentes)</b>	Están en la esencia y naturaleza de la organización; son la razón de ser de ésta, establecidos en la misión. Por ejemplo,, una universidad tiene por objetivo transmitir conocimientos y formar profesionales útiles a la sociedad.
	<b>Cílicos (metas)</b>	Son metas de avance y concordancia con el objetivo meta que se puede medir. Las hay de largo, mediano y corto plazos. Se plasman en proyectos o programas de acción.
<b>Por su jerarquía y función</b>	<b>Organizacionales, divisionales, gerenciales, departamentales</b>	Por su jerarquía, los objetivos se establecen para la institución en general por la alta dirección, y cada nivel jerárquico, cada área, fija sus objetivos y metas. Éstos, a su vez, se delegan en los demás niveles. El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y ser responsable de su cumplimiento.
<b>De acuerdo con el puesto</b>	<b>Formales</b>	Cada responsable de puesto fija sus metas y objetivos, formales e informales. Cada puesto debe tener funciones y responsabilidades estructuradas para el trabajo rutinario plasmado en procedimientos, o bien para trabajos eventuales o periódicos, establecidos en programas. Las descripciones de puestos son la base para establecerlos.
	<b>Informales</b>	Un gran número de actividades se llevan a cabo por los responsables de cada unidad sin ser su obligación formal, debido a la dinámica de la empresa. Estas acciones no se pueden suprimir fácilmente; sin embargo, o se establecen como cargas formales después de ciertos períodos o deben desaparecer. Por ejemplo, la resolución de un problema que afecta varias secciones.
<b>De desarrollo personal</b>	<b>Por acciones creativas e innovación</b>	Los puestos no son estáticos, requieren innovaciones y establecimiento de uso de tecnología nueva. Si una organización no actualiza constantemente sus métodos de trabajo, o si no innova, se quedará atrás. La creatividad, iniciativa e innovación deben estimularse.
		Una A x O debe incluir no sólo las metas que benefician a la organización, sino el desarrollo integral del individuo; se requiere fijar metas de capacitación y desarrollo para realizar mejor el trabajo. Por tanto, debe obligarse al miembro de la organización que tiene carencias en su trabajo a capacitarse. En cuanto al desarrollo personal y emocional, se le debe permitir libertad para escoger lo que considere adecuado para su desarrollo, mientras no sea un problema grave de conducta.

## MECÁNICA DE FUNCIONAMIENTO (APLICACIÓN)

**Generalidades** Existe una vasta bibliografía que pretende explicar la administración por objetivos, pero no hay uniformidad en cuanto a la mecánica de funcionamiento. Cuando se trata de que toda la organización funcione sistemáticamente por A X O, se han registrado fracasos en empresas que pretendieron aplicarla con rigor, sin tomar en cuenta que toda herramienta administrativa requiere de adaptación, no de adopción.

Hay que recordar que la A X O es una filosofía de dirección que se debe analizar por ser fuente del "debe ser" de todo directivo, sin importar su rango, porque esta teoría busca que el administrador no se pierda en los medios, sino que busque lo importante: los objetivos, con énfasis en la importancia de la misión y la visión estratégica.

**Flujo de funcionamiento** Uno de los esquemas más sencillos para comprender el funcionamiento de la administración por objetivos es fruto del trabajo de los profesores Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Su diagrama incluye los pasos básicos de la A X O participativa. El modelo en cuestión se aprecia en la figura 10.2.

### EXPLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA A x O

El número 1 del diagrama indica que el punto de arranque es la clasificación y definición de los objetivos institucionales. Sin ellos, es imposible administrar.

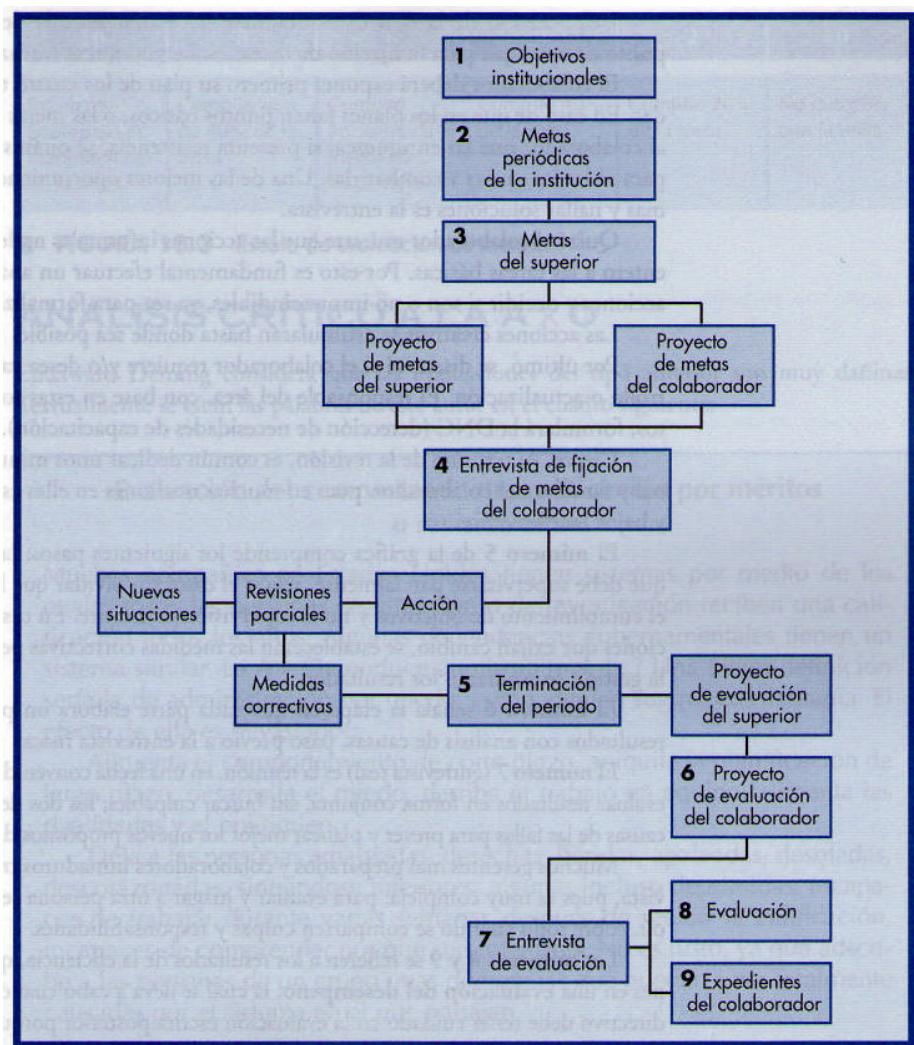
El **número 2** consiste en fijar metas concretas y mensurables de la organización en diversos plazos: largo, más de cinco años; mediano, de uno a cinco años, y corto, menos de un año. La más alta dirección es responsable de esta etapa.

El **número 3** señala la etapa de definición de metas del superior para toda sección o área a su cargo; una vez hecho esto, debe establecerlas con cada uno de sus colaboradores para que éstos, a su vez —si tienen personal a su cargo— hagan lo propio.

Para definir las metas, se recomienda que el directivo fije una fecha de discusión y pida al colaborador un plan de trabajo para el periodo que se desea planificar. El jefe ha de formular un proyecto con lo que considera que el colaborador debe hacer, sin olvidar el trabajo formal, el informal, la creatividad que requiere el puesto y el desarrollo personal del colaborador.

El **número 4** en el diagrama indica la etapa de la entrevista. Este punto es uno de los más complejos y difíciles. Su omisión es una de las principales causas de que el sistema de administración por objetivos no funcione debidamente.

Los directivos tienden a rechazar la entrevista de fijación de metas, primero porque se filtran en ella conflictos y luchas de poder; segundo, porque es momento propicio para solicitar aumentos de salarios que en muchas ocasiones no dependen de él, sino de las políticas generales de la organización; en tercer lugar, porque muchas veces no están preparados para llevarlas a cabo. Esconden todas estas razones con el pretexto de que las entrevistas consumen mucho tiempo.



• FIGURA 10.2 Flujo del funcionamiento de la A x O.

Una buena entrevista ha de cubrir los siguientes pasos:

**Preparación.** Con base en la "descripción de funciones" del puesto del colaborador, se prepara el proyecto de metas. El directivo debe solicitar que no se le interrumpa, ni siquiera por teléfono.

**Rapport.** Este anglicismo en la teoría administrativa significa la etapa de "romper el hielo", a fin de crear un ambiente cordial y evitar que el colaborador esté tenso y nervioso. Los primeros minutos de la entrevista se pueden dedicar a esta etapa.

**Cima.** El jefe solicitará al colaborador que presente su plan de trabajo, con las funciones básicas del puesto en primer lugar. En caso de existir una descripción de funciones, se tomará en cuenta y se aprovechará la oportunidad para revisarla y actualizarla.

## UNIDAD 10

La operación de la A X O no requiere necesariamente la descripción de puestos: d punto de arranque para la fijación de metas está en las tareas formales.

El colaborador deberá exponer primero su plan de los cuatro tipos de metas ya señaladas. En caso de que en los planes falten puntos básicos, o las metas sean pobres, se solicitará al colaborador que las enriquezca; si presenta resistencia, se oirán sus razones y se anotarán para aislar las causas y combatirlas. Una de las mejores oportunidades para conocer problemas y hallar soluciones es la entrevista.

Quizá el colaborador muestre que las acciones informales no le permiten dedicarse por entero a las tareas básicas. Por esto es fundamental efectuar un análisis conjunto de dichas acciones y decidir si son o no imprescindibles, ya sea para formalizarlas o abandonarlas.

Las acciones creativas se estimularán hasta donde sea posible.

Por último, se discutirá si el colaborador requiere y/o desea capacitación para su desarrollo o actualización. El responsable del área, con base en estas solicitudes y requerimientos, formulará la DNC (detección de necesidades de capacitación).

**Cierre.** Al término de la revisión, es común dedicar unos minutos a la situación personal y familiar del colaborador, pues en muchas ocasiones en ellas está la causa de problemas y bajos rendimientos.

**El número 5** de la gráfica comprende los siguientes pasos: la acción del colaborador que debe supervisarse parcialmente, según el caso; sin olvidar que la filosofía del sistema es el cumplimiento de objetivos y no la supervisión constante. En caso de haber nuevas situaciones que exijan cambio, se establecerán las medidas correctivas pertinentes. Al término de la gestión se evaluarán los resultados.

El **número 6** señala la etapa en que cada parte elabora un proyecto de evaluación y resultados con análisis de causas, paso previo a la entrevista física.

**El número 7** (entrevista real) es la reunión, en una fecha convenida de común acuerdo, para evaluar resultados en forma conjunta, sin buscar culpables; los dos deben buscar en equipo las causas de las fallas para prever y planear mejor los nuevos propósitos del ciclo posterior.

Muchos gerentes mal preparados y colaboradores inmaduros tratan de evitar esta entrevista, pues es muy compleja: para evaluar y juzgar a otra persona se requiere humildad para oír, sobre todo cuando se comparten culpas y responsabilidades.

**Los números 8 y 9** se refieren a los resultados de la eficiencia, que se plasman en ocasiones en una **evaluación del desempeño**, la cual se lleva a cabo cuando la empresa lo exige. El directivo debe tener cuidado en la evaluación escrita posterior porque puede afectar la remuneración económica del colaborador, además de dañar su imagen, toda vez que esta información por lo regular forma parte del expediente y puede afectarlo durante toda su vida laboral.

## ESCALAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Las entrevistas de evaluación deben ponderar en forma cuantitativa el grado de eficiencia del colaborador hasta donde sea posible con honestidad y objetividad. Reiteramos que lo que se busca es mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad, y no descalificar aprovechando la oportunidad para humillar y dañar. La escala numérica que se presenta en la figura 10.3 es una guía, no un parámetro exacto, que permite encontrar oportunidades de mejora.

10	8	6	4	2	0
Excelente. Sobrepasó el cumplimiento de la meta	Cumplió más de 80% de la meta	Cumplió aproximadamente 60% de la meta	Cumplió 40% de la meta	Cumplió 20% de la meta	No cumplió con la meta

• FIGURA 10.3 Escala de evaluación de metas.

## ANÁLISIS CRÍTICO A LA A x O

Eduard Deming considera que las evaluaciones del tipo anterior son muy dañinas. Textualmente se citan las palabras de este autor en el cuadro siguiente:

### Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual

Muchas compañías en Estados Unidos tienen sistemas por medio de los cuales todas las personas de dirección o de investigación reciben una calificación todos los años. Algunas dependencias gubernamentales tienen un sistema similar. La A x O conduce al mismo mal. [...] Una mejor definición sería la de administración por miedo, como alguien sugirió en Alemania. El efecto de ella es devastador:

Alimenta el comportamiento de corto plazo, aniquila la planificación de largo plazo, desarrolla el miedo, derriba el trabajo en equipo, alimenta las rivalidades y el politiquero.

Deja a las personas amargadas, desechas, heridas, apaleadas, desoladas, descorazonadas, sintiéndose inferiores, algunas incluso deprimidas, incapaces de trabajar durante varias semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores. No es justo, ya que adscribe a las personas de un grupo unas diferencias que pueden estar totalmente causadas por el sistema en el que trabajan.<sup>1</sup>

Utr-

No porque Eduard Deming critique tan fuerte a este método de evaluación se ha dejado de utilizar en las empresas, por lo que es necesario conocer la herramienta.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

Peter E Drucker acuñó el término Administración por Objetivos (A X O), y establece que las empresas deben perseguir objetivos en las siguientes áreas:

<sup>1</sup> Deming, W. Edwards, Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis, Díaz de Santos, Madrid, 1989, p. 79.

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rendimientos o utilidades
- Desempeño ejecución-competitividad
- Actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública

Se estudió que a partir de las contribuciones a la administración de Abraham Maslow. y de Peter Drucker se desarrolló una serie de técnicas para administrar bajo el enfoque de objetivos.

Para efectos de la "A X O", el término **objetivo** es: Un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

Se estudiaron las diferencias entre **meta** (cuantitativa en términos económicos y tiempo de ejecución) y **objetivo** (finalidad y sustancia).

#### **Fundamentos y esencia de la A X O:**

- La A X O es una forma de pensar.
- La coordinación de objetivos.
- Los objetivos deben ser cuantificables.
- Los objetivos deben redactarse debidamente.

#### **Clasificación de los objetivos** en función de:

- Su origen y tiempo.
- Su jerarquía y función.
- De acuerdo al puesto y desarrollo personal.

Se estudió la **mecánica de funcionamiento** (aplicación) **de** la "A X O" a través de un diagrama, el cual comprende:

- Clasificación y definición de objetivos.
- Fijación de metas concretas y medibles en diversos plazos.
- Definición de las metas del administrador (entrevista del administrador con los colaboradores).
- Fijar las metas.
- Ejecución del trabajo.
- Supervisión.
- Entrevista.
- Evaluación del desempeño.

Se estudió la **importancia de la evaluación de resultados** como oportunidad para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad, recordando que las escalas numéricas son una guía y no un parámetro.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Menciona cómo surgió el término Administración por Objetivos.
2. Señala algunas críticas que pudieran hacerse al empleo de este término.
3. Enuncia el concepto de A X O.
4. Indica cuáles son los fundamentos de la A X O.
5. Define qué es un objetivo y qué es una meta.
6. De acuerdo con Drucker, indica en qué áreas debe perseguir objetivos una organización.
7. Explica qué es un objetivo para efectos de la "A X O".
8. Señala las características que deben tener los objetivos.
9. Clasifica objetivos de acuerdo con su origen y tiempo, así como por su jerarquía y función.
10. Señala qué otras clasificaciones de objetivos pueden hacerse.
11. Describe la mecánica de funcionamiento del sistema A X O.
12. Indica quién es responsable de la fijación de las metas de la organización.
13. Explica el mecanismo de fijación de metas entre superior y subordinado.
14. Explica brevemente el proceso de fijación de metas.
15. Explica brevemente el esquema de aprendizaje.
16. Indica en qué consiste el cambio integral.

### Caso del Dr. Espíndola (3º parte)

Para resolver las siguientes preguntas deberás leer el Caso del Dr. Espíndola, la. parte, ubicado en la página 342, unidad 13, y la 2a. parte de dicho caso, ubicada en la página 194, unidad 8. En este texto se narran hechos que debes conocer antes de leer la 3a. parte, para posteriormente responder lo que se te pide.

### CASO CASO DEL DR. ESPÍNDOLA (3A. PARTE)

Debido a los problemas que tuvo que enfrentar el director del hospital, el doctor Hernández decidió tomar un curso de administración por objetivos. Con base en los conocimientos adquiridos en el curso, el doctor Hernández determinó fijar objetivos basados en indicadores de impacto, como los de desempeño eficiencia.

**Después de leer el Caso del Dr. Espíndola la., 2a. y 3a. partes, analiza y contesta lo siguiente:**

1. ¿Qué objetivos le fijarías al jefe de personal con relación a sus actividades formales (actividades ciento por ciento de su puesto)?
2. ¿Qué impacto deseas que tengan los objetivos fijados al jefe de personal con respecto a quejas, demandas, rotación de personal y desarrollo de empleados?

3. Dibuja un proceso de actividades a realizar para fijar las metas y objetivos a colaboradores del doctor Espíndola en el hospital.
4. ¿Sobre qué actividades de las realizadas por el jefe de personal le pedirías me creativas y de desarrollo que le permitan al titular de esa área crecer e integrarse mi-
  - la misión de la empresa?

## BIBLIOGRAFÍA

- Bartol, Kathryn M., y Martin, David C., *Management*, McGraw-Hill, EUA, 1991.
- Beckhard, Richard, *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano: México, 1973.
- Chruden y Sherman, *Administración de personal*, CECSA, México, 1979. Deming, W! Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Saní :s. Madrid, 1989. Drucker, Peter E, *La gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires, 1975.
- \_\_\_\_\_, *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
- Gabor Andrea, Deming, W. Edwards, *El hombre que descubrió la calidad*, Granica, Buenos Aires, 1992. Koontz, Harold, y O'Donnell, Cyril, *Curso de administración moderna*, 6a. ed., McGraw-EüL México, 1979. Morrisey, George, *Administración por objetivos y resultados*, Fondo Educativo Interamericano, México, s.f.
- Odióme, George S., *Administración por objetivos*, Limusa, México, 1975. Reyes Ponce, Agustín, *Administración por objetivos*, Limusa, México, 1975.



# UNIDAD



## SUMARIO

El administrador y el liderazgo o Definiciones o Liderazgo, autoridad y poder o Clasificación del liderazgo o Modelos de entrenamiento de liderazgo O Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad o Posición, estructura y liderazgo o Grid gerencial, parrilla o malla (matriz) o Modelo de Hersey y Blanchard ' Modelo matricial de Fiedler o Causas de fracaso del liderazgo o Liderazgo conceptual o Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía

## LIDERAZGO SITUACIONAL

### OBJETIVOS

[ • ]

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

- © Analizar y comprender la importancia del liderazgo en la administración moderna.
- © Comprender la relación entre: liderazgo, autoridad y poder.
- © Conocer los criterios de clasificación de estilos de liderazgo.
- ©' Señalar las fuentes del poder del líder.
- O Identificar los factores relevantes de la situación que influyen en el estilo de liderazgo.
- © Reconocer que las diferencias de comportamiento del grado de madurez son determinantes del estilo de liderazgo.
- © Conocer, analizar y comparar diversos modelos de liderazgo.

## EL ADMINISTRADOR Y EL LIDERAZGO

Este tema es de vital importancia para el éxito del administrador y de toda persona que ejerza autoridad. Es tan antiguo que se ha estudiado desde los filósofos griegos hasta la actualidad, pasando por los pensadores de la Edad Media y del Renacimiento. A través de la historia, la teoría de Maquiavelo ha generado sólidos seguidores en muchos dirigentes, quienes lo consideran un paradigma ideal para ejercer el poder. Maquiavelo decía "divide y vencerás", y ahora en administración podemos decir "une y vencerás", porque la tarea del líder es precisamente unir, ligar. Según el diccionario,<sup>1</sup> el **concepto de líder** es:



- o)** Guía, conductor. Es la persona que encamina y enseña el camino.
- d)** Jefe, general, capitán, comandante. Es el superior que dirige un ejército o parte de él, *cabeza* principal de una facción.
- c)** Elemento de una clasificación que encabeza y que destaca ante todos los demás elementos.

Como se aprecia, el concepto de líder abarca tanto la finalidad o propósito de la acción como la jerarquía; en relación con el propósito, el **Líder** es un **facilitador** que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social. En el campo empresarial se le denomina supervisor, gerente, director general; incluso, algunas empresas denominan a los jefes de área como líderes, con el propósito de destacar el papel que debe tener cualquier autoridad.

Conceptualmente, el administrador profesional debe conocer mucho de liderazgo y desarrollar, en la medida en que ocupe puestos directivos, habilidades propias de esa condición. Asimismo, debe conocer los diversos tipos de liderazgo que se dan por lo general en la organización y saber cuál es el mejor tipo para la circunstancia que se atiende.

La mayoría de las empresas fomentan un **liderazgo** de tipo **democrático**, es decir, participativo, incluyente y convergente con la misión y visión de la empresa. No obstante, en la práctica, quienes ocupan puestos gerenciales carecen de habilidades de liderazgo, y el administrador, como gerente de recursos humanos, consultor externo o capacitador de las empresas, debe saber medir y desarrollar los estilos de liderazgo más convenientes.

El administrador debe aprender estas destrezas; sin embargo, no necesariamente tiene que ser un líder protagónico, una estrella que controle el universo, sino un facilitador del proceso de liderazgo que permita que sus colaboradores crezcan y se desarrolle en la empresa para ayudar a los gerentes de las demás áreas a desplegar sus capacidades de liderazgo; la norma ISO 9000 versión 2000 exige que la empresa cuente con líderes en todas las áreas de trabajo; la norma en esta materia establece lo siguiente:

En todos los niveles, la esencia de la organización son las personas y su más completa involucración [sic] a la visión del negocio por los líderes, las conduce a poner sus habilidades en beneficio de la organización.

Por esto, los líderes deben trabajar con base en equipos donde la libre participación sea la regla, facilitando la aportación de ideas y la creación del sentido de orgullo y pertenencia a la empresa. Conforme a las normas de la ISO 9000, **los líderes establecen la unidad de propósito, la dirección y el ambiente interno de la organización. Crean el ambiente en el cual el personal puede involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la organización.**

El conocimiento del liderazgo es fundamental para entender la administración contemporánea; es la base del desarrollo organizacional, la calidad total y otras herramientas claves del éxito. Antaño se estudiaba primero el desarrollo organizacional (DO) y después el liderazgo. Para entender el DO y otras técnicas desarrolladas en unidades posteriores, se requiere una base sólida de liderazgo.

## DEFINICIONES

No hay una definición universal, sino tantas como autores del tema hay. Sin embargo, el **liderazgo** puede ser:<sup>2</sup>



El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes.

Es **un arte** intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace.

El término **influir** es básico en una definición de liderazgo porque el líder logra, con sus acciones, que las personas transformen sus puntos de vista y se convenzan de *motuprofirió*.

**Grupo humano** El liderazgo se da ante un grupo humano definido, sin importar su tamaño; hay líderes mundiales como Gandhi, religiosos como Cristo, políticos como Churchill.

En la empresa, **el líder conforma un equipo más que un grupo**, es decir, un pequeño conjunto de colaboradores de un área de la empresa, muy solidarios entre sí, que interactúan a diario con tareas y responsabilidades diferentes y un fin común relacionado con una misión empresarial.

**El propósito común** Un líder tiene claridad en los objetivos y en la misión, y se apasiona y apasiona a sus colaboradores en su consecución.

**Aceptación voluntaria** El líder convence, no vence, no coaccionan. Algunos dirigentes influyen por temor, pero en estricto sentido, en este caso, se está frente a un cacique y no ante un líder. El cacique acumula poder vía presiones políticas, económicas y sociales.

Desde mi punto de vista, memorizar definiciones no implica obtener el conocimiento profundo de un tema, sobre todo en una materia tan reflexiva como es el liderazgo, por lo que el alumno debe construir su propio concepto, como lo exige la filosofía pedagógica imperante, denominada constructivismo.

Independientemente de nuestra definición, hay una serie de conceptos clave de autores de renombre mundial que conviene revisar para tener una idea clara del tema, por lo que a continuación se citan algunos conceptos y/o definiciones útiles:

**Robert Tannenbaum**, destacado tratadista de este tema y generador de un modelo muy útil para comprender el liderazgo —que se verá más adelante—, lo define de la siguiente forma:

Influencia interpersonal, ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas, --j-. H 11.1

,1.1.1.

#### **COMENTARIO**

Para este autor, el liderazgo es producto de una influencia recíproca entre dos personas, en la que una de ellas acepta el liderazgo de la otra en razón de su posición jerárquica o de sus capacidades personales. También ve al liderazgo como un elemento muy ejercido, según la circunstancia o situación concreta que se viva. Por esto, el tipo de ejercicio de la autoridad y el poder desempeña un papel en la forma de ejercerlo. Por ejemplo: frente a una persona muy participativa y con buenas relaciones, un líder utiliza un estilo suave y motivador, pero frente a otra persona rebelde y negligente puede utilizar un estilo más enérgico.

**Peter Drucker**, el más destacado tratadista de la gerencia de empresas, comenta lo siguiente:

La base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible [...] los líderes saben bien que no controlan el universo [...] sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza. Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus logros [...] el segundo requisito es que verá al liderazgo como responsabilidad más que como privilegio [...] un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás [...] entendiendo por confianza la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en algo muy antiguo que se llama integridad. ,—. 11.2

**j 11.2.**

#### **COMENTARIO**

Peter Drucker señala que para ser buen líder es necesario comprender muy bien la misión de la empresa, el servicio que proporcionan sus productos a sus clientes y usuarios, y debe utilizar esa percepción como fuente de motivación de los miembros de la empresa. Asimismo, considera que los liderazgos protagónicos exhibicionistas no son sanos para la empresa, y ve al liderazgo como una responsabilidad producida por la integridad personal del directivo,

Maquiavelo consideraba que "lo que importa es el fin y no los medios"; sin embargo, si la organización fija su misión en razón del servicio que da a la comunidad, el medio es un fin (el servicio), lo cual genera la adhesión del cliente a la empresa y del colaborador al jefe.

## LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER

Ya hemos visto que el liderazgo sano que requiere el administrador debe ser sutil. En ocasiones se considera que mientras menos se "vea" y se "sienta" la autoridad de un líder, es mejor, sobre todo cuando se asocia el liderazgo con la autoridad-poder. El líder administrativo es más bien un facilitador de procesos, es decir, un coordinador de todos los elementos internos y externos que requieren los colaboradores para trabajar. Esto no implica renuncia ni carencia de toma de decisiones (véase la unidad 3 •\*).

Alguien debe dar la cara ante decisiones pesadas y no claudicar. El miedo, o, como decía Maquiavelo, "una actitud pusilánime", ante situaciones difíciles desmorona el concepto de liderazgo que pueda albergar un grupo de personas sobre su jefe, e incluso, se puede perder autoridad de forma irreversible; sin embargo, a la inversa, un gerente que se preocupa por ser respetado ante cualquier situación se puede convertir en un *autócrata* con efectos muy deficientes en lo administrativo, pues el poder puede acumularse en sus colaboradores, en tanto manejan información, y hasta pueden manipularla. A menudo se escucha en la práctica: "el jefe tiene el puesto, pero el poder lo tenemos nosotros".

El poder es la autoridad acumulada que tiene un individuo en una organización social y le permite influir en personas de una empresa: colaboradores, usuarios, clientes y proveedores internos y externos. La diferencia fundamental entre el poder de un gerente con posición de mando y la de un líder en la misma situación radica en la aceptación de la influencia. En el primer caso es involuntaria: la persona obedece exclusivamente por disciplina o por temor, y en el segundo caso, por convencimiento.

El liderazgo se consolida en la medida en que se alcanzan las metas, en que se superan los retos y los problemas, y, por ende, crece la capacidad de influir. Lo que representa una ventaja, trae consigo el peligro de acumulación de poder insano; por esto hay que cuidar en extremo no apartarse de la realidad y resistir la tentación de acumulación de poder insano, con humildad y la firme creencia de que el liderazgo es servicio. Los axiomas del recuadro



### LIDERAZGO

#### ¡Ejercicio 11.1

1. Con base en la información anterior, genera tu definición y concepto de liderazgo que más conviene a las empresas pequeña, mediana y grande.
2. Señala las actitudes y debilidades que puede tener un líder.
3. Define los "productos" que debe generar el líder para los equipos de trabajo en la empresa.  
Discútelo en clase, primero en grupos pequeños.

Duración de la dinámica: 45 minutos. Es conveniente tener hojas de rotafolios, plumones y cinta para colocar los resúmenes y las aportaciones de los grupos en el pizarrón.

4. Es conveniente invitar a algún líder empresarial, sindical o de la comunidad que haya destacado por su liderazgo para que hable sobre las circunstancias que le permitieron llegar a su posición actual y sobre los factores de su triunfo; además, que determine los valores del éxito. Invítalo a platicar sus experiencias difíciles y cómo las superó y manejó.

11-3 son de gran utilidad. Lee la parábola "Los periquitos y el liderazgo" en el recuadro

## CLASIFICACIÓN DEL LIDERAZGO

Una vez definido el liderazgo y analizado conceptos de autores renombrados en la materia, y que elaboraste y discutiste tu propio concepto, es necesario desglosar el término "liderazgo" para facilitar el análisis conceptual y construir su origen y efecto a partir de clases y tipos de liderazgo, así como ideas sólidas y congruentes que nos permitan trabajar como administradores con el elemento y la herramienta básica de dirección; asimismo, debemos diagnosticar con objetividad estilos correctos para fomentarlos y distinguir los que son fuente de problemas, para erradicarlos. También hay que comprender los modelos teóricos

11.3

### AXIOMAS

La mejor autoridad es la que no se siente.

La autoridad enferma potencia el autoengaño.

Si deseas conocer a una persona, obsérvala ejercer el poder.

Hay personas a las que se les da un puesto de autoridad pequeño, tan alto como un ladrillo, y sufren vértigo de altura.

Las empresas no funcionan por las jerarquías, sino por los equipos de trabajo.



= En una ocasión, un individuo curioso entró a una tienda de mascotas en un moderno centro comercial. Dentro de la tienda, llamó su atención el departamento de aves exóticas y preguntó por los precios de algunas: loros, cacatúas, etc., por lo que llamó a un empleado e inició el siguiente diálogo:

—Perdone usted —dijo el curioso al empleado—, ¿me puede dar el precio de este perico, por favor?

—Ese perico cuesta diez mil dólares —contestó el empleado.

—¡Es muy caro! ¿Qué sabe hacer?

—Tiene una licenciatura.

—¿Y el que está más arriba?

—Ésa es una cacatúa australiana y vale 25 mil dólares.

—Pero.. ¿qué sabe hacer?

—Es bilingüe, tiene maestría y está certificada.

—¡Caray! ;Y el que está más arriba... aquel que está escondido y patece perico huasteco?

—Ése vale cien mil dólares.

—¡No puedo ser! ¿Qué sabe hacer?

—No tenemos informes ni papeles, pero los otros dos le dicen jefe.

#### Moraleja:

El mejor líder no requiere demostración de su conocimiento, simplemente es líder.

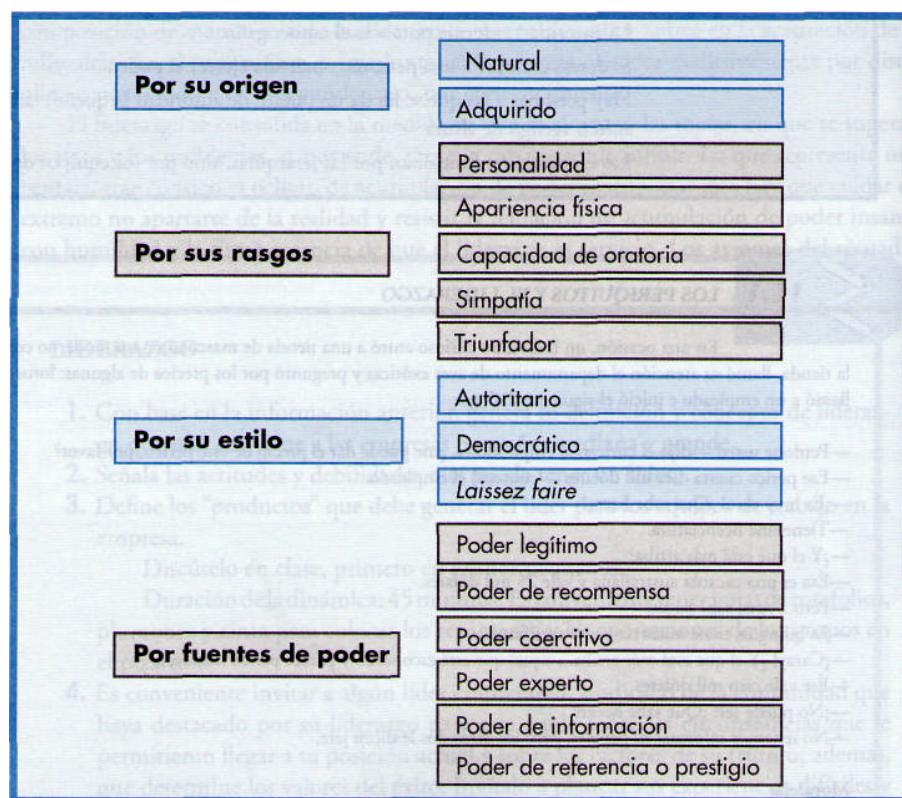
universales para desarrollar habilidades directivas, y el manejo de problemas y colaboradores para formar equipos de trabajo.

La clasificación más elemental del liderazgo es por su **origen** (véase la figura 11.1).

SU

## Liderazgo natural

El **liderazgo natural** es aquel que viene en la naturaleza y en el carácter de un individuo; hay diferentes tipos de comportamientos en toda sociedad humana, incluso animal, y ciertos individuos tienden a dominar a los grupos; otros individuos son seguidores, les gusta sólo colaborar y disciplinarse a las órdenes; sin embargo, ambos comportamientos son respetables. En las empresas hay extraordinarios técnicos y científicos que no tienen ningún interés por ocupar posiciones de liderazgo. Tratar de colocarlos en puestos directivos por sus méritos científicos puede producir un pésimo directivo y ser la causa de perder un buen científico, y la empresa puede perder un buen técnico. Hay la creencia, muy difundida, de que el líder nace, no se hace; pero hay estudios y evidencias científicas que demuestran que



**FIGURA 11.1** Clasificación de estilos de liderazgo.

**11.2****LIDERAZGO NATURAL**

Por equipos de cinco personas realiza una mesa redonda del tema anterior: liderazgo natural.

el liderazgo se puede desarrollar, o por lo menos se pueden generar habilidades de directivo que requieren diversos puestos de las empresas; muchas de esas destrezas forman parte de las enseñanzas del proceso administrativo (PA).

**Liderazgo adquirido****11.2 LA HISTORIA DEL GENERAL**

Hace muchos años, un general llegó al poder. Al ver los grandes problemas que aquejaban a su pueblo, decidió, con la mejor de las intenciones, provocar un cambio en el país, trascendental, espectacular.

Poco a poco se dio cuenta de que, para enfrentar una tarea tan enorme, tenía que cambiar primero a su estado natal y, para lograrlo, debía provocar una transformación en su propia ciudad. Para esto, era necesario que cambiara primero a su colonia y a los habitantes de su barrio, lo cual no era posible si su propia familia no evolucionaba; sin embargo, primero tenía que cambiar él mismo.

Las organizaciones sociales, al estar estructuradas por jerarquías, requieren otorgar **autoridad formal** a sus miembros para fortalecer a los individuos que ocupan puestos de mando. La autoridad y la responsabilidad son un binomio inseparable, como ya vimos desde las primeras unidades: **a mayor responsabilidad, mayor autoridad**; no obstante, jefe o responsable no es sinónimo de líder. Si bien es cierto que la autoridad formal lo fortalece, hay un dicho popular que dice "el hábito no hace al monje". - S- ^ 11.2

La autoridad la conceden el puesto y la empresa. El liderazgo se adquiere con los logros y el adecuado desempeño consistente. El liderazgo adquirido se parece a una cuenta bancaria con un saldo inicial, que se incrementa con los aciertos, las buenas decisiones y la construcción del equipo de trabajo, pero disminuye con el uso excesivo de la autoridad. De la misma forma, la ausencia de autoridad afecta el saldo.

**POR RASGOS**

Eduardo Reyes Phillips, *La historia de los rasgos* Los rasgos son las características de la personalidad que distinguen a un individuo general. Panorama, México, 2000.

de otro. Todo individuo tiene su **personalidad**; sin embargo, hay individuos, como ya señalamos, que destacan por sus habilidades de convocatoria y por lograr que otros se adhieran a sus proyectos. Éstos regularmente tienen **carisma**, que literalmente significa *dotado de gracia*, por lo cual muchas empresas y otras organizaciones sociales buscan en las universidades y otros espacios individuos con ciertos rasgos indicadores de esa característica, la cual podría facilitar la detección de líderes para puestos directivos; por ejemplo, tener altas calificaciones y destacar en deportes, oratoria, sociedades de alumnos, programas emprendedores y otros.

Clasificar a las personas por características de personalidad y de éxitos académicos y deportivos resulta subjetivo, según se demuestra en investigaciones en Estados Unidos y México, pues hay estudios que revelan que muchos altos directivos no tuvieron las mejores calificaciones en su grupo, o vienen de diversas universidades, tanto públicas como privadas, - s- • -11.4

#### 1 1.4

Durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos de la armada estadounidense trataron de encontrar métodos útiles y eficaces en la selección de hombres adecuados para ocupar puestos de mando, lo que dio lugar a que en la posguerra los investigadores enfocaran sus estudios a la identificación de los rasgos que caracterizan a los líderes.

En 1948, Ralph M. Stongill sugirió, tras revisar los estudios previos, que no había rasgos que diferenciaron consistentemente a un líder de otro. En 1959, Richard D. Maan hizo lo mismo. Sin embargo, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer el liderazgo sugerían que las características consideradas exitosas en su desempeño *varían según las situaciones*. Ante la imposibilidad de establecer el patrón universal de rasgos presentes en los líderes, los investigadores tomaron otra dirección y relegaron ese enfoque al olvido. No obstante, hace poco algunos investigadores señalaron que sus estudios, mediante métodos complejos, indican la posibilidad de su relación estrecha entre los rasgos y el surgimiento del liderazgo. Por otra parte, estudios recientes en AT&T, empresa estadounidense, han mostrado la posibilidad de determinar rasgos que, aplicados a situaciones específicas, pueden ser efectivos en el desempeño de los líderes.

#### PRIMEROS ESTUDIOS SOBRE EL ESTILO DEL LÍDER

Otro enfoque para la comprensión del liderazgo lo constituye el estudio de la conducta del líder o estilo de liderazgo. En la Universidad de Iowa, Kurt Lewin y un grupo de colegas realizaron las primeras investigaciones para determinar qué conductas hacían que un líder fuese exitoso. Dividieron la conducta del líder en tres estilos: autocrático, o líder que tiende a tomar decisiones unilateralmente; es reacio a aceptar la participación de los subordinados y se orienta a proporcionar retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos. Un líder democrático es el que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; por lo general utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr un mejor desempeño. Por último está el de estilo *laissez faire*, o líder que da completa libertad al grupo y sólo se encarga de proveer los materiales necesarios para el trabajo, sin participar más allá de responder a las preguntas que se le formulen; además, evita la retroalimentación, es decir, prácticamente sin hacer nada.

Los resultados de las investigaciones de Lewin y colaboradores llevaron a concluir que los grupos con un líder del estilo *laissez faire* eran menos efectivos que los conducidos mediante el liderazgo autocrático y el democrático. Asimismo, descubrieron que la cantidad de trabajo efectuada en los grupos dirigidos autocráticamente era la misma que en los grupos con dirección democrática, pero la calidad del trabajo y la satisfacción con él era mayor en los grupos con líderes democráticos. No obstante, resultados posteriores de otros investigadores mostraron divergencias con las conclusiones de Lewin, y esto dio origen a la duda y a la búsqueda de solución al dilema.

Entre otros, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, cuyo modelo se estudiará en el próximo apartado, presentaron diferentes modelos de liderazgo. Investigadores de la Universidad de Michigan identificaron dos estilos de liderazgo: el centrado en el empleo y el centrado en la tarea, según el interés del líder se canalice a los aspectos humanos del trabajo y a la formación de grupos laborales, o radique en lograr una alta producción. Otro grupo de investigadores, de la Universidad de Ohio, desarrolló un tercer enfoque para el estudio del liderazgo. De las diferentes conductas o estilos que analizaron, dos resultaron las más importantes, a las que denominaron estructura de iniciación y estructura de consideración. El líder del primer estilo se orienta básicamente a la tarea, pero con un rango de funciones más amplio que el descrito en el modelo de la Universidad de Michigan. El líder orientado a la consideración se preocupa por crear confianza mutua con su subordinado, para quien es amigable al mostrar interés en sus sentimientos.



### HABILIDADES DEL LÍDER

Elabora una lista de los rasgos que debe tener un líder.

En la práctica, muchas descripciones de puestos y perfiles de sus ocupantes que señalan rasgos de liderazgo propio sirven para un mejor reclutamiento, pero también pueden conducir a errores, pues las personas introvertidas pueden ser relegadas por ciertos individuos protagonistas. Algunos puestos requieren de una **inteligencia emocional**; es decir, comprender mucho la relación social, sea con usuarios, clientes o colaboradores. Antes de que apareciera el concepto inteligencia emocional, las empresas sólo seleccionaban con base en el coeficiente de inteligencia medido por la capacidad de resolver problemas matemáticos.

Hoy se sabe que un líder no se mide sólo por este medio, aunque es deseable. Para muchos puestos es más importante tener la capacidad de resolver problemas con una empatía elevada.

A continuación señalamos una serie de elementos, algunos muy indicativos de liderazgo y otros muy relativos, como edad, peso, raza, religión, tipo de escuela y antecedentes escolares.

### POR SU ESTILO

El estilo es la forma como se manifiesta el liderazgo: se comunica, decide, motiva, castiga, se comporta frente a los problemas. Todo líder tiene comportamientos positivos y negativos, en tanto que, ante ciertas situaciones, puede reaccionar en forma energética; en otras, aprovechar pequeñas fallas del personal para motivar; en otras más, simplemente es tolerante. Sin embargo, hay directivos y mandos medios más proclives al **autoritarismo**. Estos procuran resolver los problemas con el uso y abuso de autoridad; otros convocan al grupo para analizar los problemas y son participativos, en tanto que provocan que los colaboradores den sus puntos de vista en forma individual y grupal. A este estilo se le llama **democrático**. Otro estilo común es el denominado *laisserfaire* (dejar hacer, dejar pasar),<sup>3</sup> que permite que los colaboradores decidan dentro de sus competencias y responsabilidades, obviamente, observando reglas y políticas empresariales de trabajo sólidas. En la práctica, el término *laissez faire* no se utiliza; este estilo se conoce como facilitador de procesos. Posiblemente este último no sea fácil de implantar, pero es la aspiración y se puede aplicar cuando se ha construido el equipo de trabajo en el que los colaboradores se apoyan entre sí y el líder sólo deja muy claras la misión, la visión, políticas y cargas de trabajo para que el personal trabaje sus procesos y tareas sin interrupciones. Se compara el bautizo de Cristo por san Juan con el liderazgo de facilitador de proceso (véase figura 1 1.2 y recuadro "»- Jf» "-3 ).

<sup>3</sup> Expresión francesa que indica que la autoridad debe dejar hacer a la comunidad, al pueblo, y que se debe concretar a hacer unas cuantas reglas legales que guíen el comercio, la industria, la agricultura, etc. Por desgracia, se ha interpretado este estilo como una situación anárquica en donde el colaborador puede abusar sin riesgo y sin responsabilidad.

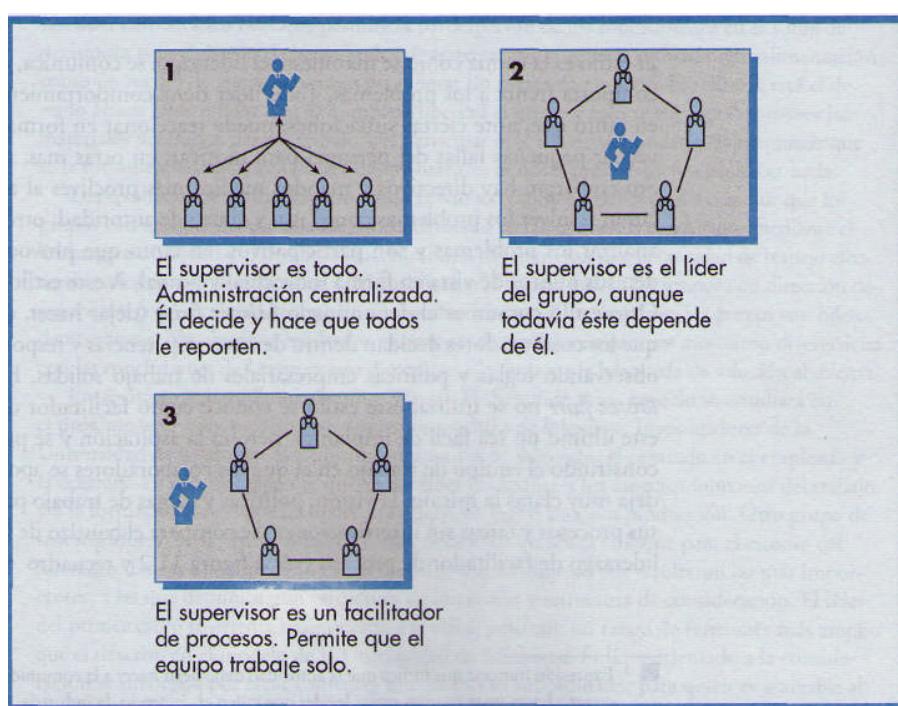
**11.3** La Biblia dice que san Juan Bautista preparó a Cristo y lo bautizó en el río Jordán con las siguientes palabras: "Que tú crezcas y yo desaparezca." Esto implica que san Juan era conocedor de su papel como un simple facilitador y que no requería protagonismo. El liderazgo directivo debe reconocer las capacidades de sus colaboradores y aprovecharlas al ciento por ciento, porque es mejor que brille el colaborador y se expanda y produzca, a que con un liderazgo protagonice se inhiba la creatividad del colaborador.

En inglés se denomina *empowerment* al proceso que utilizan algunos líderes directivos, que implica dotar a los colaboradores de un equipo de trabajo con facultades, responsabilidades y autoridad suficiente para hacer su labor sin necesidad de autorizaciones continuas y frecuentes.

## POR FUENTE DE PODER

**El poder se define como la habilidad que desarrollan ciertos directivos para afectar el comportamiento de otros miembros de la empresa, a fin de obtener su obediencia.** Lo logran aprovechando todas las circunstancias a su alcance. Así, obtienen prestigio, imagen y beneficios personales (intereses). **El poder es manipulador y acumulativo;** ciertos individuos son insaciables, y con el fin de conservarlo y acrecentarlo utilizan las posiciones jerárquicas como trampolín para llegar a las máximas posiciones. La expresión popular "el poder por el poder" se refiere a las personas que actúan con esa única mira, y relegan la misión y los objetivos de la empresa a segundo término.

**Los líderes directivos** que requiere la empresa se apoyan, ante todo, en la misión y los objetivos de ésta; no buscan la dominación como un fin, sino el convencimiento de los co-



**FIGURA 11.2** Etapas de transición del líder: de supervisor a facilitador de procesos.

laboradores mediante el involucramiento. El liderazgo es sobre todo moral y ético, mientras que el poder busca el fin sin importar si el medio es ético o no. Las empresas son generadoras de poder y liderazgo; por esto, los administradores como directivos deben buscar el liderazgo más que el poder, porque es lo que requiere la empresa. A continuación veremos una serie de fuentes morales o no, según la situación, y por tanto, fuentes de liderazgo si se utilizan correctamente.

- Poder legítimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo
- Poder de experto
- Poder por la información
- Poder de referencia o prestigio

**Poder legítimo** Es consecuencia de la posición jerárquica (puesto) y de la autoridad que la organización delega en los miembros cuya posición es de mando. Es la autoridad formalmente conferida al líder para cumplir sus funciones. Por principio administrativo, es aceptado por los miembros de los grupos de trabajo.

Muchas empresas utilizan las denominaciones (nombre) de los puestos y, sobre todo, de las jerarquías como fuente de poder mediante elementos, en ocasiones, de origen militar; por ejemplo, en muchas empresas a los gerentes de producción todavía se les llama superintendentes, y a los encargados de las finanzas de una secretaría de Estado se les denomina oficial mayor.

Algunas compañías utilizan términos como mamá y papá para los coordinadores de gente joven; otras usan nombres de piedras preciosas, por ejemplo, al primer nivel le llaman ópalo, y al más alto, diamante.

También, para fortalecer una posición jerárquica, algunas organizaciones utilizan el tamaño de la oficina, del escritorio, de la silla, tipo de mobiliario, número de colaboradores y el estacionamiento, elementos que simbolizan poder.

**Poder de recompensa** Se liga íntimamente al tipo anterior. Consiste en la capacidad del dirigente formal, en razón de su posición y diversos mecanismos, como recomendaciones para promociones, ascensos y aumentos de sueldo, así como reconocimiento por el nivel de desempeño logrado y apoyo al colaborador que se desempeña satisfactoriamente. A mayor control sobre los medios de recompensa, mayores poder e influencia del líder.

**Poder coercitivo** También se relaciona con el poder legítimo. Es la habilidad para castigar las conductas de los colaboradores que no son adecuadas para un buen desempeño. Los medios típicos son la crítica al trabajo hecho, reprimendas verbales y escritas, recomendaciones negativas sobre el colaborador sancionado, "congelamiento" del empleado en el puesto y/o el nivel de salarios, e incluso destituciones y despido. Mientras mayor sea la libertad y discrecionalidad para imponer castigos, el poder del titular del puesto será mayor. El liderazgo gerencial<sup>4</sup> debe ser más de facilitador de procesos, con base en los valores humanos de respeto e integridad.

Éste es el liderazgo para la posición, propio de un administrador-gerente que, aunque su función sea directiva, sus actitudes no deben ser directivas. Ya dijimos que debe ser un facilitador del trabajo en equipo.

**Poder de experto** El dominio de técnicas reconocidas por la organización y los miembros de un grupo se da por la posesión de certificados especiales que avalan el conocimiento del poseedor: licenciado, maestro, doctor. Esta potestad influye en la conducta de los demás. La **experiencia** reconocida por los integrantes de un grupo de trabajo es fuente de poder: no siempre está en el titular de la posición (puesto), lo cual no es necesariamente malo. Los colaboradores deben ser capaces en sus puestos. Lo que puede ser malo es que el jefe tenga fama de "ignorante" y que por tal motivo los colaboradores no lo obedezcan.

**Poder por la información** Hay directivos y gerentes de áreas que manejan, por razones propias del puesto, información muy valiosa, en ocasiones confidencial, por lo que las personas de la organización tienden a buscarlos o a "respetarlos" en función de ello. Esto se ve más en la administración pública, sobre todo en ciertas entidades que manejan información privilegiada, como la Secretaría de Gobernación, en México, o los ministerios del interior en otros países. Los caciques en los pueblos acumulan información con el fin de mantenerse en el poder.

**Poder de referencia o prestigio** Surge por *resonancia* del comportamiento del titular de un puesto directivo en razón de la admiración y sentimientos favorables que se despiertan en otras personas, quienes incluso pueden identificarse con la persona y estar dispuestos a aceptar su guía y orientación. Cuando se consolida, es fuente de liderazgo consecuencia del prestigio y los resultados. Con prestigio y fama de buen directivo, los colaboradores cambian sus actitudes; de otra forma, muchos jefes de área tienen que hacer algo más para legitimar su autoridad (para que la reconozcan).

El administrador debe buscar liderazgo, pero debemos entender que hay ciertas posiciones que se fortalecen con el poder; incluso la organización puede apoyarse en fuentes externas, aunque lo importante es no abusar de ellas.

El poder engaña. Existen ciertos individuos en puestos directivos que creen que su poder fue generado por ellos mismos, sin entender que muchas de las caravanas que reciben son falsas adulaciones, y cuando pierden la posición, pierden identidad y se desubican; por tanto, el administrador debe estar muy consciente de que su liderazgo y su poder son temporales.

## MODELOS DE ENTRENAMIENTO DE LIDERAZGO

A través del tiempo se han desarrollado modelos de dirección de personal, que se han denominado teorías de liderazgo porque son especulaciones racionales e idealizadas de una dirección deseable. Tienen mucho valor para fines de entrenamiento y formación, pero carecen de dos elementos clave en la práctica.<sup>5</sup>

Primero, como ya mencionamos, el liderazgo es más que nada un arte y no una técnica; es muy sensible e intuitivo, y su medición y administración dependen de las circunstancias o

<sup>5</sup> Las teorías son claves en la formación de cualquier profesionista. Las utopías tienen su razón de ser, nos ayudan a expandir nuestro criterio. Por desgracia, no tenemos la facilidad de otras profesiones de contar con casos reales, es decir, operar con la realidad. El médico estudia anatomía en los libros, pero a la mitad de su carrera tiene que ir al hospital; cuenta con cadáveres y enfermos reales que le dan la posibilidad de experimentar.

**11.5**

**Un modelo** es una descripción simplificada de un sistema útil para análisis, cálculos y predicciones.

contingencias presentes; segundo, la **experiencia** es un ingrediente vital para la efectividad en el liderazgo. "Nadie nace con experiencia." Dicho de otro modo, ocupar un puesto y/o hacer las cosas de una determinada forma no proporciona necesariamente experiencia. El experto tiene dominio pleno sobre una situación que denota alta habilidad; por ello mismo, los modelos de liderazgo tratan de apoyar el desarrollo de habilidades directivas que no son universales ni recetas de cocina. El líder administrativo actúa y trabaja con elementos **cambiantes**:

- a) **La personalidad y madurez administrativa** de los colaboradores, a los que también se les llama seguidores, no son homogéneos. Un líder tendrá colaboradores muy maduros, expertos en los procesos, con actitudes de trabajo en equipo, con buenas relaciones entre sí: jefe-colaborador y colaborador-colaborador. También puede tener auxiliares poco expertos y muy conflictivos.
- b) **El tipo de la organización.** Como ya vimos en el enfoque estructuralista, hay organizaciones muy represivas (prisión, ejército, etc.) y otras muy democráticas (club social), pero la empresa es diferente, pues requiere un liderazgo especial; sin embargo, hay empresas con culturas autoritarias donde el director general centraliza todo, por lo que brinda el tono del estilo y se tiende a copiarlo.
- c) **La eficiencia del grupo.** Hay grupos (departamentos) dentro de las empresas con baja productividad acostumbrados a manejar a los gerentes, por lo que, si se desea mejorar la eficiencia del área, se requiere más centralización mientras maduran.
- ef) **El problema en sí.** La naturaleza de los problemas varía; hay asuntos muy delicados que requieren gran sigilo y discreción; por tanto, deben atenderse única y exclusivamente por el directivo.
- e) **Apremio de tiempo.** Muchos asuntos requieren decisiones inmediatas y el directivo no puede convocar a reuniones y análisis. Hoy día, gracias a los sistemas de *score cards* (récord de eficiencias), los directivos tienen en su computadora mucha información que les permite decidir en fracción de segundos.

Si se toman en cuenta estas variables y otras que ya estudiamos, el líder debe construir su modelo de referencia y tener agilidad, pese a esas variables, para establecer una guía personal —de alguna manera, su propia "teoría"— que va a utilizar dinámicamente, según se le muevan las variables, para alcanzar los objetivos empresariales que se le encomendaron.

## TANNENBAUM Y LA ESCALA DINÁMICA DE LA AUTORIDAD

A Robert Tannenbaum se le consideraba en 1961 el pionero de los modelos de liderazgo gerencial. Su esquema, conocido como **dinámica o continuo de estilos de liderazgo** para guiar las intervenciones y modelar la forma adecuada que convenga a cada situación, es

muy conocido en el mundo y se considera una herramienta básica del director. Asimismo es el origen del *empowerment* y el *coaching* teorías vanguardistas de liderazgo que comentaremos más adelante. Antes de conocer su esquema, es conveniente leer el texto del recuadro ^~, 1 Jll.6 , que denominamos "Reflexiones de un directivo", elaborado por ese autor y nos permitirá contextualizar su teoría.



#### REFLEXIONES DE UN DIRECTIVO\*

**Robert Tannenbaum**

Dejo la mayoría de los problemas en manos de mi grupo y permito que se encarguen de ellos de ahí en adelante. Simplemente sirvo como un catalizador, reflejando los pensamientos y sentimientos de la gente, de modo que pueda comprenderlos mejor.

Es tonto tomar decisiones por sí mismo en asuntos que afectan a la gente. Siempre discuto las cosas con mis subordinados, pero les aclaro que yo soy el que tiene la última palabra.

Una vez que decido seguir un camino, hago cuanto puedo para convencer a mis empleados.

Me pagan para dirigir. Si permitiera que muchas otras personas tomaran las decisiones que me corresponden, no merecería el pan que como.

Soy partidario de que se hagan las cosas. No puedo perder el tiempo convocando a reuniones. Alguien tiene que ser responsable aquí, y creo que soy la persona indicada.

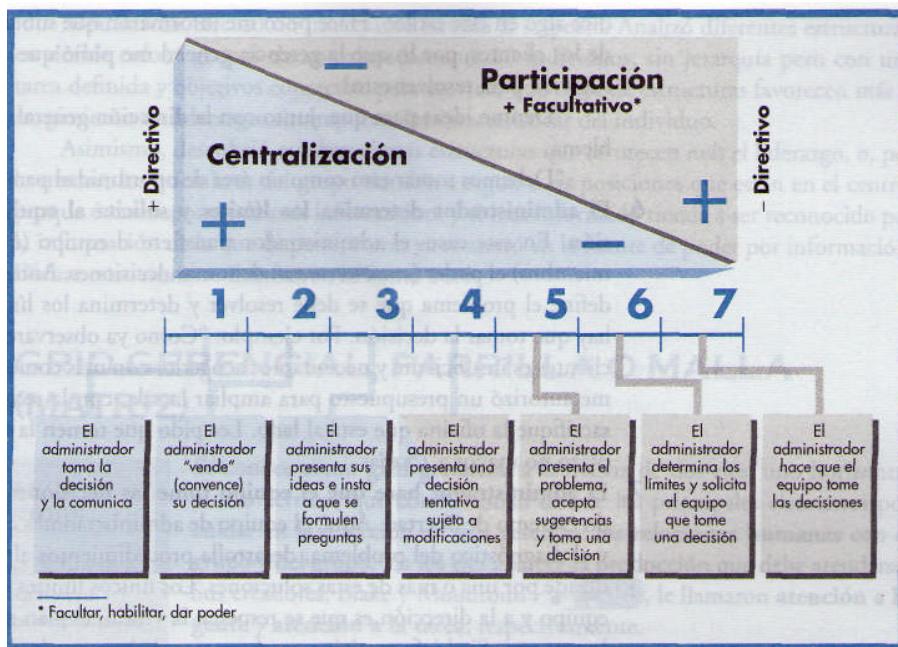
\* Artículo publicado con el mismo título por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en *Harvard Business Review*, vol. 36, núm. 2, marzo-abril de 1958, pp. 95-101.

En esencia, dice que continuamente los gerentes se desgarran entre la necesidad de hacer participar a los colaboradores en las decisiones, por todos los beneficios que ello implica. o en centralizarlas según el viejo estilo, que partía de la idea de que el jefe era una especie de "iluminado"; al preservar esa imagen es más fácil ser directivo.

Su esquema nos ayuda para ser "menos directivos" y más facultativos; por tanto, en el eje izquierdo de la figura dividida diagonalmente, de más a menos, ubica el nivel de utilización de autoridad más alto, el cual disminuye siete posiciones hasta llegar al mínimo necesario. A su vez, en el eje derecho aparece el nivel de "libertad", participación-facultación, que disminuye de derecha a izquierda.

La escala con que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo "autorocrático" (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el colaborador) (véase la figura 11.3).

1. **El administrador toma la decisión y la comunica.** En este caso, el jefe identifica un problema, considera las posibles soluciones, escoge una y comunica su decisión a sus colaboradores para que la lleven a cabo. Puede o no tomar en cuenta lo que cree que sus colaboradores pensarán o sentirán respecto de su decisión; en todo caso, no les concede ninguna oportunidad para participar directamente en el proceso de la toma de decisiones. Puede haber coerción o no, o estar implícita.
2. **El administrador "vende" (convinces) su decisión.** Aquí, el administrador, como en el caso anterior, asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una



• FIGURA 11.3 Escala gradual de autoridad, según Robert Tannenbaum.

decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, ran sólo adopta los pasos adicionales de persuadir a sus colaboradores a aceptarla. Al hacerlo, reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuirla al indicar, por ejemplo, las ventajas para el equipo y la empresa.

**3. El administrador presenta sus ideas e insta a que se formulen preguntas.** Aquí, el jefe que ha llegado a una decisión y que busca la aceptación de sus ideas proporciona a sus colaboradores una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Después de presentar las ideas, insta a que se formulen preguntas, de modo que quede aclarado lo que pretende. Estas réplicas y contrarrépliques permiten también al administrador, y a sus colaboradores, examinar a cabalidad las consecuencias de la decisión.

**4. El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificaciones.** Esta clase de conducta permite a los colaboradores ejercer cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su personal analiza el problema y llega a una decisión, mas es sólo una intención. Antes de completarla, propone su solución para conocer la reacción de quienes se verán afectados por ella: "Me gustaría escuchar lo que tienen que decir sobre el plan que desarrollé. Les agradecería que sus reacciones fueran francas, pero me reservo la decisión final."

**5. El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma una decisión.** Hasta aquí, el jefe se presenta ante el equipo con una solución propia. Eso no ocurre en este caso. Los colaboradores tienen la primera oportunidad para sugerir soluciones. La función inicial del administrador es presentar el problema. Por ejemplo,

dice algo en este estilo: "Hace poco me informaron que subió el nivel de insatisfacción de los clientes, por lo que la gerencia general me pidió que atendiera el asunto. ¿Qué sugerencias para resolver esto?"

"Dime ideas para que, junto con la dirección general, logremos corregir el problema."

"Debemos tomar esto como un área de oportunidad para mejorar nuestra calidad."

6. **El administrador determina los límites y solicita al equipo que tome una decisión.** En este caso, el administrador transfiere al equipo (quizás incluyéndose como miembro) el poder (*empowerment*) de tomar decisiones. Antes de hacerlo, sin embargo, define el problema que se debe resolver y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión. Por ejemplo: "Como ya observaron, la sala de recepción de clientes es insuficiente y necesitamos acogerlos con más comodidad. El director genera, me autorizó un presupuesto para ampliar la sala, con la recomendación de que no se sacrifique la oficina que está al lado. Les pido que tomen la decisión pertinente en un plazo no mayor a 15 días."
7. **El administrador hace que el equipo tome las decisiones.** Esto representa un grado extremo de libertad. Aquí, el equipo de administradores emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternos para resolverlo y se decide por una o más de estas soluciones. Los únicos límites impuestos directamente al equipo y a la dirección es que se respeten la visión, el plan estratégico y los valores de la empresa. Si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones, trata de hacerlo sin más autoridad que cualquier otro miembro del grupo. De antemano se compromete a colaborar en la ejecución de cualquier decisión que tome el equipo. El liderazgo gerencial debe ser muy formativo de colaboradores, al obligarlos a tomar decisiones; el personal tiene que crecer.<sup>6</sup>

Según Tannenbaum, la acción correcta del liderazgo depende de la situación que se afecta por los elementos cambiantes del individuo, la organización, etc. Vale la pena señalar que el **sentido común y la experiencia** desarrollan la intuición y la perspicacia para manejar ante la dinámica de los equipos de trabajo.

## POSICIÓN, ESTRUCTURA Y Liderazgo

Dentro de una estructura administrativa, la posición puede ser fuente de poder. Hay estructuras que favorecen el centralismo y otras que obligan a los titulares de los puestos a delegar. Por ejemplo, el tipo de estructura por proyectos favorece más la delegación de funciones en comparación con la estructura tradicional líneofuncional. Hay otros elementos que conviene conocer para los efectos de liderazgo, como la cercanía y la distancia con los colaboradores. Mientras más cercano está el colaborador —es decir, cuando se comparte un área de trabajo—, el centralismo se favorece; a la inversa, mientras más distantes estén las oficinas en un territorio, se requiere delegar más y se puede ejercer menos supervisión; aunque hoy, con los medios electrónicos y los indicadores del desempeño, la distancia es relativa.

<sup>6</sup> Cada vez más, la teoría administrativa y en las empresas se exige que los directivos utilicen el sistema de *empowerment*.

Alex Bavelas efectuó un interesante estudio al respecto. Analizó diferentes estructuras, en donde colocó grupos de aproximadamente 20 individuos, sin jerarquía pero con una tarea definida y objetivos concretos, para conocer qué tipos de estructuras favorecen más el surgimiento de liderazgo, sin importar las características del individuo.

Asimismo, descubrió que hay ciertas estructuras que favorecen más el liderazgo, o, por lo menos, los miembros del grupo tienden a seguir a las posiciones que están en el centro, porque éstas disponen de más información, y el más informado tiende a ser reconocido por la información de la que dispone, como ya se anotó en la fuente de poder por información. Dichas estructuras se ilustran en la figura 11.4.

## GRID GERENCIAL, PARRILLA O MALLA (MATRIZ)



BLKEY  
MOUNTOUN

En 1964, Robert Blake y Jane S. Mountoun publicaron su modelo en un artículo que denominaron "The Managerial Grid", traducido como "grid gerencial", "malla administrativa" o "parrilla gerencial".

Se conoce como **grid gerencial** a la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos por cuidar en la dirección de una gerencia: **las relaciones humanas** con el grupo y del grupo. En los ejes aparece la producción que debe atenderse. Sus creadores, Blake y Mountoun "»• HI-'", le llamaron **atención a la gente y atención a la tarea**, respectivamente.

Conceptualmente, y como instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, es muy útil porque permite conocer en dónde hay diferencias entre el ideal del liderazgo gerencial y la efectividad de la ejecución del titular de un área. En la matriz se evaluaron los mínimos y los máximos de factor, del 1 al 9. Se observaron cinco posiciones:

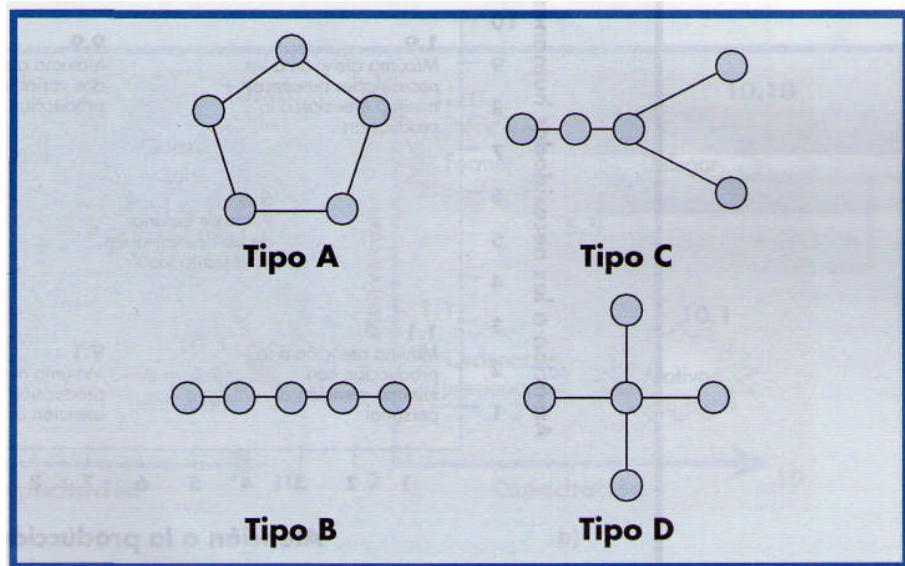


FIGURA 11.4 El líder y su posición en relación a la comunicación

1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas. Énfasis en la producción con mínima atención al personal. 1.9 Mínima atención a las personas, máxima atención a la producción. 9.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.

**9.9** Máxima atención a las dos variables, producción personal.

5.5 Punto aparente de balance y equilibrio de las variables.

En la figura 11.5 se ilustra la matriz de Blake y Mountoun.

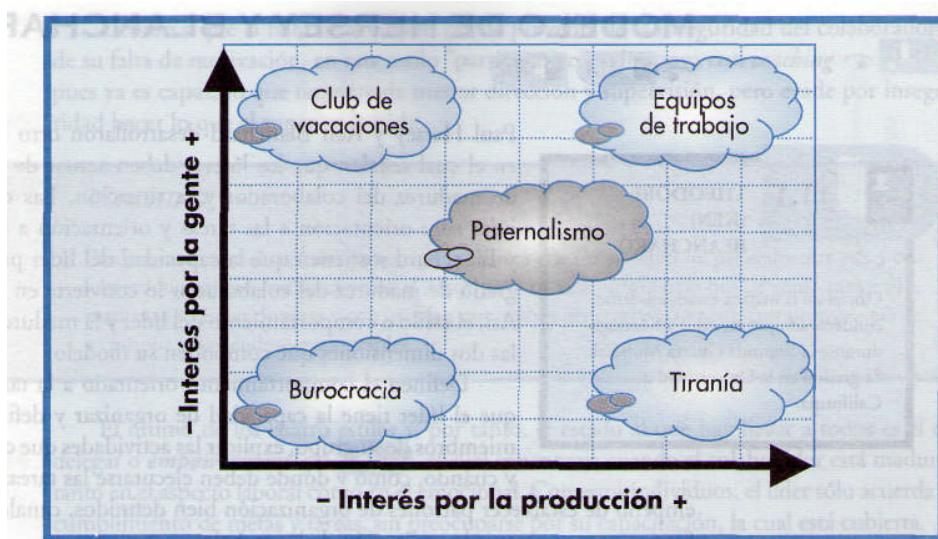
De la matriz se desprende que la posición deseable es la máxima atención a las dos variables 9.9, aunque en el origen los autores establecían que la posición de equilibrio es 5-5; sin embargo, no es la posición ideal. Nosotros consideramos que el líder debe buscar todo hasta donde pueda llegar y que un directivo que atiende a las personas a la mitad, y a la mitad atiende la producción, no puede llegar a ser líder.

Muchos gerentes se orientan sólo hacia la producción, sin dar importancia a los aspectos de carácter humano (posición 1.9); sin embargo, difícilmente un grupo humano aceptará a una persona como jefe si no reconoce el trabajo y atiende a las necesidades humanas de motivación que ya vimos en las teorías de Maslow y otros autores. A la inversa, una persona que sólo busca quedar bien con la gente y no atiende los niveles de producción que requiere la empresa, seguramente será removido de su puesto o la misma gente le perderá el respeto.

La formación de equipos de trabajo sólo se logra cuando están bien atendidos los dos factores, como se ve en la figura 11.6, donde se considera que hay equipo de trabajo cuando la gente está bien y produce bien. Cuando no se llega al equipo de trabajo, podemos tener grupos pero no equipos.



**FIGURA 11.5** Matriz de Blake y Mountoun (grid gerencial).



• FIGURA 11.6 Equipos de trabajo: estilo de liderazgo.

Si colocamos en el eje vertical la motivación y en el horizontal la capacitación, encontraremos al empleado estrella, y en la posición 10.10 estará quien quiere y sabe. En la posición contraria (1.1) estará la persona que ni quiere ni sabe, pero que sigue en el puesto; es a quien, obviamente, debemos atender en forma situacional. Como se ve en la siguiente matriz, al mejor empleado ubicado en la posición 10.10 lo vamos facultando más, mientras que a quien está en la posición inferior (1.1) debemos ordenarle y presionarlo hasta que cambie sus resultados y actitudes. Las gráficas se explican por sí solas (figura 11.7).

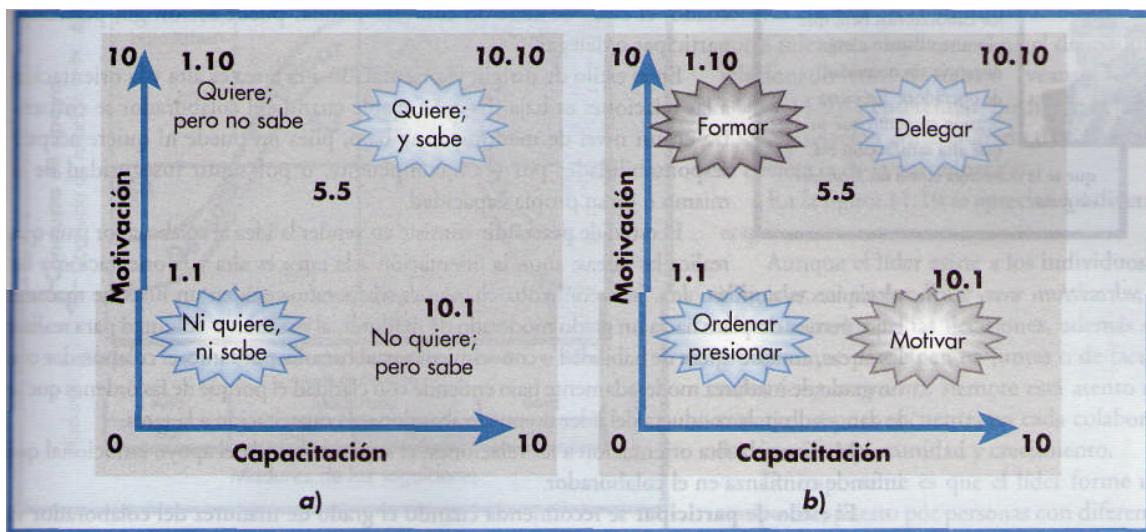


FIGURA 11.7 Definición del perfil básico del empleado.

## MODELO DE HERSEY Y BLANCHARD

### ^ i iiy g 11.2



#### 11.1 THEODORE (KEN) BLANCHARD

Oficial de la marina esradounidense condecorado por su valor y liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial. Se graduó en la Universidad de California.

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo.<sup>1</sup> en el cual señalan que los líderes deben actuar de acuerdo con el grado I de madurez del colaborador y la situación. Las conductas básicas GÍ líder son: orientación a las tareas y orientación a las relaciones. Herser y Blanchard sostienen que la capacidad del líder para ajustar su estilo a. grado de madurez del colaborador lo convierte en un dirigente efectiva Así, el estilo o comportamiento del líder y la madurez del colaborador sc~ las dos dimensiones que componen su modelo.

Definen el comportamiento orientado a la tarea como el grado er. que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo, explicar las actividades que cada uno debe realizar, y cuándo, cómo y dónde deben ejecutarse las tareas, caracterizado por e. empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación r formas para conseguir la realización de los trabajos.

Para Hersey y Blanchard, el comportamiento orientado a la relación es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales con los miembros de su grupo mediante la apertura de canales de comunicación, apoyo socioemocional y comportamiento que faciliten el trabajo.

Consideran la madurez como la habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento, por lo que incluyen el grado de motivación al logro. De acuerdo con su modelo, la madurez va desde muy baja hasta muy alta.

Sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar e\_ grado de madurez del colaborador y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, el cual, de acuerdo con esta última, puede ser dirigir, persuadir, participar o delegar.

En el estilo de dirigir, la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es baja. Es aconsejable cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, pues no puede ni quiere aceptar responsabilidades por ser incompetente, o por sentir inseguridad de i mismo o de su propia capacidad.

El estilo de **persuadir** consiste en vender la idea al colaborador para que realice las tareas; aquí, la orientación a la tarea es alta y la orientación a las relaciones es también alta. Se recomienda cuando el colaborador está en un nivel de madurez bajo, pero se desplaza hacia un grado moderado de madurez, al manifestar voluntad para realizar las tareas, aunque carece de habilidad o conocimiento para hacerlo; por tanto, el colaborador con un grado de madurez moderadamente bajo entiende con claridad el porqué de las órdenes que se le dan, es decir, la conducta del líder no puede abandonar la capacitación a la tarea.

Mediante la alta orientación a las relaciones, el superior brinda el apoyo emocional que infunde confianza en el colaborador.

El estilo de **participar** se recomienda cuando el grado de madurez del colaborador va de moderadamente bajo a moderadamente alto, pues ya es capaz de realizar las tareas; aun- que, de hecho, no quiere hacerlo por temor.

Debido a que la falta de voluntad puede provenir de la inseguridad del colaborador o de su falta de motivación, en este estilo "participativo" se le apoya con *coaching* "- H ^- pues ya es capaz, lo que requiere de menor dirección y supervisión, pero evade por inseguridad hacer lo que el superior le pide.

#### **COACHING**



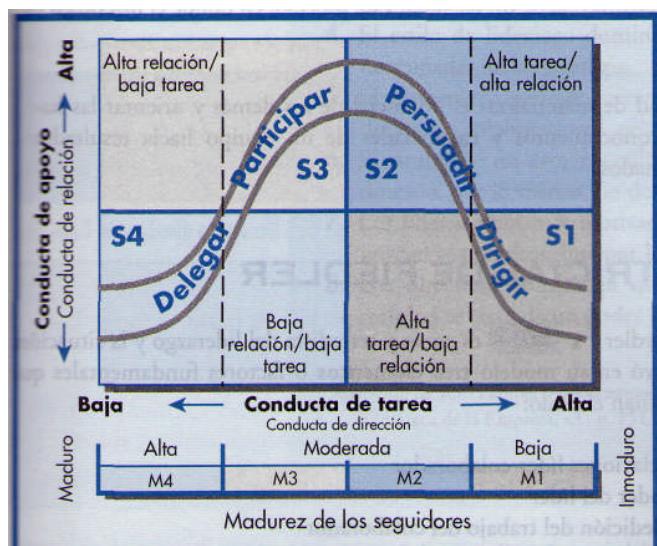
Proceso mediante el cual dos personas, cualquiera que sea su relación, generalmente jefe y colaborador, analizan conjuntamente el desempeño de este último para buscar cómo mejorarlo, mediante acciones diversas y con un plan que ambos generan y acuerdan, comprometiéndose a cumplir y haciéndose responsables.

El último de los cuatro estilos y, por tanto, el estado al que hay llevar a todos es el de delegar o *empowerment* •"» H 11.8 se aconseja cuando el colaborador está maduro, tanto en el aspecto laboral como en el emocional. Con estos individuos, el líder sólo acuerda el cumplimiento de metas y tareas, sin preocuparse por su capacitación, la cual está cubierta.

#### **EMPOWERMENT**



(Técnica de liderazgo.) Proceso mediante el cual se le delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarla, haciéndose responsable de sus propios resultados.



**FIGURA 11.8**  
Blanchard).

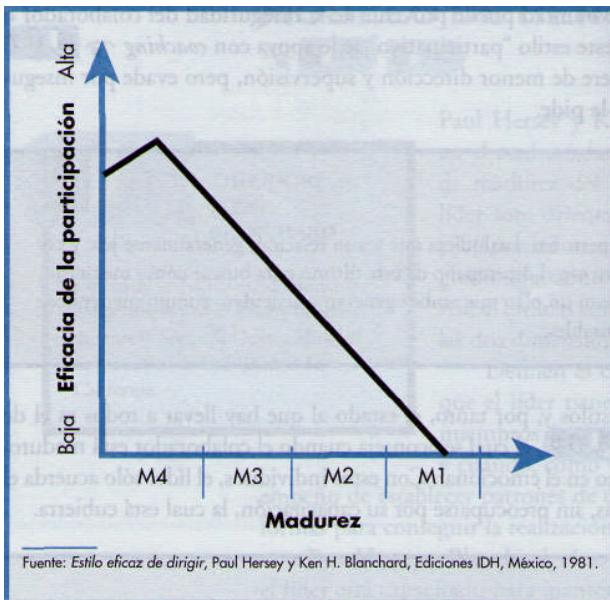
Estilo del líder (modelo de Hersey y

Hersey y Blanchard señalan que las probabilidades de que la participación sea una técnica efectiva en la administración son mayores mientras mayor sea el nivel de madurez relacionado con el trabajo (véanse figuras 11.8 y 11.9). Representan, mediante la figura 11.9, la relación entre el grado de madurez y la eficiencia de la participación.

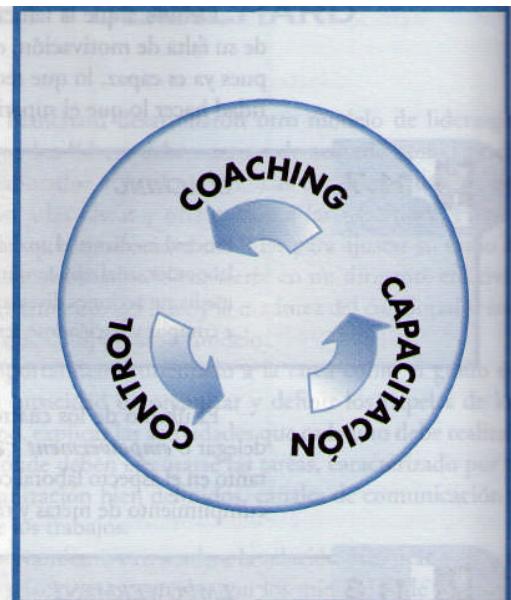
En la figura 11.10 se aprecian las diversas etapas.

Aunque el líder asiste a los individuos al dirigirlos, al persuadirlos para motivarlos, o al involucrarlos en las decisiones, además de procurar que participen en juntas o de facultarlos (*empowerment*), siempre está atento de asesorarlos, pues encuentra en cada colaborador áreas de oportunidad y crecimiento.

Lo importante es que el líder forme un equipo compuesto por personas con diferente nivel de madurez en cuanto a capacitación, motivación y habilidades técnicas.



**FIGURA 11.9** Relación entre el grado de madurez del subordinado y la participación como técnica eficaz administrativa.



• **FIGURA 11.10** Proceso de desarrollo hacia la madurez.

Sin duda, el concepto de liderazgo durante el proceso de estudio y reflexión evolucionó de la idea de líder-jefe protagonice al de un facilitador de proceso, en donde el **liderazgo** es:



La capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar las habilidades, conocimientos y capacidades de un equipo hacia resultados predeterminados.

## MODELO MATRICIAL DE FIEDLER



11.2

Estadounidense contemporáneo.

Publicaciones en *Harvard Business Review*.  
Autor de la obra *Theory of Leadership Effectiveness*,

Fred Fiedler T~1p"-2 es autor y tratadista del liderazgo y la situación, e incluyó en su modelo **tres elementos** o factores fundamentales que determinan el estilo:

- Relaciones líder-colaborador
- Poder del líder
- Medición del trabajo del colaborador

**Relaciones líder-colaborador** Ambiente y camaradería en una relación de jefe y colaborador.

**Poder del líder o superior** Apoyo con que cuenta una autoridad por la estructura formal y su vinculación con niveles superiores, que le permiten utilizar la autoridad para alinear las conductas de los colaboradores.

**Medición del trabajo del colaborador o grado de estructuración de la tarea** Elementos de control formales para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o incumplimiento de la tarea.

Fiedler combina estos tres elementos, que varían según el caso, y asigna a cada uno grados del elemento. Mezcla los factores graduados para establecer una estrategia específica en cada caso. No se incluye el gráfico específico porque el autor lo cambia continuamente.

Lo importante de este modelo es que contiene elementos reales que los líderes utilizan en la práctica: poder, relaciones sociales, medición del trabajo, que los otros modelos no prevén. El manejo adecuado de estos elementos, así como de sus repercusiones en las diversas situaciones que se van dando dinámicamente en la empresa cada día, permite generar la estrategia general y las tácticas de cada caso, lo cual requiere un alto nivel de conceptualización de la realidad por parte de los directivos y mandos medios.



#### CAUSAS DE FRACASO DEL LIDERAZGO\*

1. No se presta suficiente atención a situaciones críticas a tiempo.
2. Los directivos o jefes de área son incapaces de operar más allá de su zona de comodidad.
3. Los estilos de liderazgo tienen un sesgo ideológico.
4. El estilo de liderazgo dominante en la empresa no es el adecuado para las necesidades de la estrategia.
5. El directivo o gerente carece de flexibilidad y sensibilidad de las necesidades de sus colaboradores.
6. El titular de un área no cuida el desarrollo de habilidades en sus colaboradores, o, por lo menos, no desarrolla a su suplente.
7. Los líderes están más motivados por el deseo de que se les aprecie y se reconozcan sus méritos, que por los resultados.
8. Los directivos consideran que su puesto es de poder personal, cuando en realidad se trata de un poder delegado por la organización.

\* Adaptado de Tom Lambert, *Instrumentos claves para la gestión empresarial*, Colección Financial Times, Biblioteca de la Empresa, s.f., p. 151.

Para concluir y analizar los modelos teóricos de liderazgo de países desarrollados, es necesario entender que el mejor líder es el que contextualiza y sintetiza circunstancias, objetivos y oportunidades; a esto le llamo **liderazgo conceptual**.

## LIDERAZGO CONCEPTUAL

Uno de los aspectos que he observado en los líderes de alto desempeño, en la alta dirección, con los que he interactuado como colaborador, como su consultor para proyectos especiales encomendados o como aliado asociado en diferentes aspectos administrativos, es su capacidad para conceptualizar a la empresa o a la organización en términos de su misión y de oportunidades de alcanzar objetivos que la fortalezcan.

Por lo general no se guían por un modelo teórico de liderazgo, sino que generan uno propio. Por lo regular ven en la trama social de la organización los grupos y causas internas que la detienen o impulsan; al mismo tiempo, comprenden la dinámica social y el papel que desempeña cada miembro, sin dejar de observar los elementos externos, llamémoslos "públicos", que participan como clientes, proveedores, gobierno, sindicato con alta sensibilidad de los ambientes políticos económicos vigentes.

Es común que, cuando requieren solucionar un problema o diseñar una estrategia de crecimiento, se apoyen en un esquema (hoy se conoce como mapping)<sup>7s</sup> que representa a todos los actores o fuerzas en un momento dado. Con mucha facilidad gráfica lo dibujan en un pizarrón o en un papel y explican la "estrategia" o táctica por seguir; observan con anticipación las resistencias, otras obstrucciones que se presentarán en los diferentes escenarios que se pueden dar, y establecen para cada contingencia las soluciones y las acciones propias. Normalmente, visualizan el escenario más probable y no sólo de corto plazo, sino en diferentes períodos, señalando y estableciendo lo que hay que hacer, tres o cuatro jugadas antes de que se presenten las situaciones. Dicho en pocas palabras, tienen una visión y una sensibilidad muy superior al resto.

Otro elemento muy importante es que fijan estrategias y saben involucrar a las personas en ellas. Sus estrategias son de largo plazo, es decir, una idea rectora que sólo se acopla al cambio de circunstancias y que por lo general no la cambian. Prefieren vender el negocio que dar bandazos y probar caminos o manejar las situaciones por ensayo y error; a su vez, establecen los mecanismos de valuación del desempeño o la ejecución (performance) y vinculan a todos los colaboradores a los altos rendimientos, dándoles muchas facultades para que actúen con libertad dentro de las reglas del juego; marca los indicadores de desempeño en términos de rentabilidad, tasa interna de retorno (TIR), crecimiento en el mercado, volumen de ventas, desarrollo de nuevos proyectos y el establecimiento de tiempos para su realización; si cotiza en bolsa: piensa en el precio de las acciones, el indicador de riesgos y los riesgos de las inversiones.

Por último, a manera de epílogo, reflexionemos sobre un pensamiento alusivo de Lao-Tzu.

El mejor líder es aquel que la gente apenas advierte.

No es tan bueno cuando la gente le obedece y le aclama; peor todavía, cuando lo desprecian.

No honras a las personas y ellas no te honrarán.

Con un buen líder, que hable poco, cuando haya hecho su trabajo y haya cumplido con su cometido, todos dirán: "Lo hemos hecho nosotros solos."<sup>9</sup>

LAO-TZU, siglo vi a.C.

<sup>7</sup> Tony Buzan y Barry Buzan, *El libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*, Urano, España, 1996.

<sup>8</sup> Jazmín Sambrano y Alicia Steinre, *Mapas mentales. Agenda para el éxito*, Alfaomega, México, 2000.

<sup>9</sup> Phillips, Nicola, *La dirección de equipos internacionales*, p. 97.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

Al liderazgo como uno de los temas de vital importancia en la práctica administrativa, y en general en el ejercicio de la profesión, por lo que ha sido tema de investigación, de acuerdo con diversos enfoques, desde la antigüedad hasta nuestros días.

El administrador no necesariamente tiene que ser un líder protagónico, una estrella que controla el universo; el líder debe ser un **facilitador** del proceso de liderazgo que permita que sus colaboradores crezcan y desarrolle a la empresa.

Se analizó la amplitud del término **liderazgo**, del que no existe una definición universal, a pesar de lo cual se ha intentado definirlo como: arte de influir en un grupo humano para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes.

También se estudió la manera en que Robert Tannenbaum y Peter Drucker definen el liderazgo.

Se estudió la relación entre **liderazgo, autoridad y poder**. Se señaló que la diferencia fundamental entre el poder y la autoridad de un gerente con posición de mando y la de un líder en la misma situación radica en el nivel de aceptación de la influencia por parte de los colaboradores, la cual es incrementada por el líder en la medida en que se alcanzan las metas y se superan los retos y los problemas.

### Clasificación de estilos de liderazgo:

- Por su origen
- Por sus rasgos
- Por su estilo
- Por fuentes de poder

Se hizo un análisis de la clasificación del liderazgo para comprender los modelos teóricos, generados universalmente, para desarrollar habilidades directivas que ayuden en el manejo de problemas y de colaboradores para formar equipos de trabajo.

Se estudiaron los **modelos de entrenamiento de liderazgo** denominados **teorías de liderazgo**, especulaciones racionales e idealizadas de cómo se debe dirigir.

### Se estudiaron los **elementos cambiantes con los que actúa el líder administrativo**:

- La personalidad y *madurez* administrativa
- *El tipo de la organización*
- La eficiencia del grupo
- El problema en sí
- Apremio de tiempo

Con estas variables, entre otras, el líder debe construir su modelo de liderazgo de referencia.

La **escala dinámica de la autoridad** de Tannenbaum comprende diversos matices de liderazgo, desde el autocrático hasta el democrático, sugiriendo que el líder adopte el estilo que vaya más de acuerdo con los subordinados y la situación en que se tenga que dirigir.

Se estudiaron los términos **posición, estructura, centralismo**, etc., elementos que conviene conocer por los efectos que producen en el liderazgo.

Se revisaron los estudios de **Alex Babelas** para conocer los **tipos de estructuras** que favorecen el surgimiento de liderazgo.

El **grid gerencia!** de Blake y Mauton, instrumento de medición y diagnóstico de liderazgo, es conocido también como parrilla o malla gerencial en donde se correlacionan dos de los principales elementos que deben cuidarse en la dirección de una gerencia: **las relaciones humanas** con el grupo y del grupo.

El **modelo de liderazgo** de Paul Hersey y Ken Blanchard se basa en la madurez del subordinado, en el desempeño de sus tareas y en la orientación del líder a las tareas y a las relaciones.

**Coaching.** Modelo de asesoramiento cercano al colaborador para retroalimentarlo a partir de actuación rutinaria que puede mejorarse hasta lograr la destreza de su trabajo.

**Empowerment.** Modelo de liderazgo que se recomienda utilizar cuando el colaborador es maduro tanto en el trabajo como a nivel emocional. En este estilo el líder aumenta las facultades del colaborador incrementando sus capacidades de decisión en el cumplimiento de tareas por realizar.

El **modelo matricial de Fred Fiedler** incluye tres elementos o factores básicos que deben tomarse en cuenta:

- Relaciones líder-subordinado
- Poder del líder
- Medición del trabajo del subordinado o grado de estructuración de la tarea

Se estudiaron algunas **causas del fracaso del liderazgo**.

**Liderazgo conceptual.** Capacidad de los líderes de alto desempeño. Este modelo se basa en la capacidad del líder para conceptualizar a la empresa o a la organización en términos de su misión y de oportunidades de alcanzar objetivos que la fortalezcan. Por lo regular este tipo de líderes no se guían por un modelo teórico de liderazgo, sino que generan un concepto o modelo propio.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Explica qué entiendes por liderazgo.
2. Menciona alguna definición de liderazgo.
3. ¿Qué es el poder?
4. Menciona algunos axiomas de autoridad.
5. Explica la clasificación de los estilos de liderazgo.
6. Explica en qué consiste el liderazgo adquirido.
7. Explica brevemente qué es el liderazgo natural.
8. Describe los aspectos relevantes de la clasificación del liderazgo por rasgos.
9. Menciona algunas habilidades que debe tener el líder.
10. Indica cuáles son los estilos de liderazgo descritos por Lewin y sus colaboradores.
11. Menciona cuáles son las fuentes del liderazgo.
12. Explica qué es un modelo de liderazgo.

13. Menciona los elementos cambiantes del líder administrativo.
14. Explica la escala dinámica de la autoridad propuesta por Tannenbaum.
15. Menciona las aportaciones de Babelas.
16. Explica el modelo matricial de Fiedler.
17. Describe el modelo de Hersey y Blanchard.
18. Explica brevemente qué es el *coaching* y el *empowerment*.
19. Menciona algunas causas por las que fracasa el liderazgo.
20. ¿Qué es el liderazgo conceptual?

## BIBLIOGRAFÍA

- Babelas, Alex, *Communication patterns in Task Oriented Groups*, The Policy Sciences, Palo Alto, California, 1951.
- Bartol, Kathryn M., y Martin, C. David, *Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1991. Buzan, Tony, y Buzan, Barry, *El libro de los mapas. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*, Urano, España, 1996.
- Fiedler, Fred E., *Theory of Leadership effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York, 1967.
- Hersey, Paul, y Blanchard, Ken H., *Estilo eficaz de dirigir*, IDH, México, 1981. Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1992. Maquiavelo, Nicolás, *El príncipe*, s.e., s.l., s.f.
- Sambrano, Jazmín, y Steiner, Alicia, *Mapas mentales. Agenda para el éxito*, Alfaomega, México, 2000.
- Sisk, Henry, *Administración y gerencia de empresas*, South Western, Nueva York, 1976. Tannenbaum, Roben et al., *Liderazgo y organización*, Troquel, Buenos Aires, 1971.

## SUMARIO

El desarrollo organizacional o Objetivo del DO o Cultura y DO <> Cambio y reacciones humanas o Proceso táctico del DO o Herramientas del diagnóstico o Cuestionario típico de DO o Análisis de procesos o Medición de la efectividad, satisfacción interna y competitividad o Información documental o Del diagnóstico al pronóstico o Modelos de evaluación del desempeño de la empresa aplicables a la consultoría de DO o Diseño de una estrategia para DO o Del DO a la empresa inteligente o Proceso de aprendizaje organizacional o El cuadro de mando integral (score card) y la organización orientada al aprendizaje o Bach/ing y equipos de trabajo o Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía

# DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (AO) UNIDAD

## OBJETIVOS

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

- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría del desarrollo organizacional. ○ Señalar los antecedentes y origen del desarrollo organizacional. ○ Distinguir que el DO parte de conceptos dinámicos.
- Definir y distinguir que la aplicación del DO es la de provocar motivación para el cambio planeado del medio donde se actúa.
- Explicar el proceso del DO.
- Enunciar los modelos del DO relacionados con: cambios estructurales y en el comportamiento.
- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones del DO.
- Identificar que no hay una única y mejor forma de organización.
- Distinguir que la teoría de la contingencia destaca que las características de la organización son variables dependientes del ambiente y de la tecnología.
- Señalar que la tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las mismas.
- Hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la contingencia.
- Explicar y hacer un análisis de los alcances y limitaciones de la teoría de la organización.



## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo), para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces. Sus técnicas son producto de especialistas en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. El administrador profesional orientado hacia el factor humano utiliza esta herramienta (DO) en sus consultorías.

**En forma general, el DO es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa.**

Una definición más profunda del DO es la siguiente:

- ^A      i Estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.

Por lo anterior, el **objetivo del DO** es:



Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

El DO parte de la premisa de que las empresas quedan atrapadas periódicamente en paradigmas *paralizantes*, en razón de que la visión de todos los miembros —formas de trabajar, de resolver problemas, de comunicarse, así como sus actitudes y valores— quedan presas de paradigmas quizá útiles en el pasado pero no adecuados en el presente y, por tanto, no reaccionan conforme a las nuevas necesidades del entorno. Se puede decir que el ambiente interno (cultura y mentalidad de sus miembros) bloquea las formas de pensamiento con niveles bajos de desempeño y con conformismo; en consecuencia, la organización deja de **aprender** de sus problemas y de sus éxitos en ciertas épocas, por lo que la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros de la empresa. El viejo refrán "renovarse o morir" debe ser la ley en esas circunstancias.

El **aprendizaje** para efectos del DO es un cambio de conducta, no sólo memorizar información.

El DO se diseñó para enfrentar los problemas de conducta y su relación con la competitividad de las empresas o instituciones. En el recuadro "**» H 12.1**". se establece una lista de problemas que soluciona el DO, que, como se aprecia, son muy complejos y en realidad

demandan cambios radicales; sin embargo, muchas empresas tienen departamentos de DI para adaptar la empresa al entorno cambiante, de forma permanente.



.I

## PROBLEMAS DE LA EMPRESA RELACIONADOS CON ACTITUDES Y CULTURA QUE AYUDA A SOLUCIONAR EL DO

**Eficiencia organizacional.** Baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etcétera.

**Grupos de poder.** Dominio de ciertos grupos informales y formales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa. **Comunicación.** Continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del quehacer cotidiano y sin una misión común que los una.

**Conflictos.** Divergencias entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos.

**Identificación.** Vinculación del personal al pasado glorioso, aunque no efectivo en el presente.

**Insatisfacción.** Baja motivación del personal, sin autorrealización.

**Adaptación.** A cambios de tecnología, mercado, cultura, etcétera.

El DO parte de que la cultura de una organización se puede moldear "al descongelarla y congelarla" según lo requieran las circunstancias. Los psicólogos y expertos del DO sostienen que una cultura laboral negativa e ineficaz congelada es la que está atrapada en una visión (paradigma) inflexible, poco creativa, con formas de laborar antiguas o caducas, sin modificaciones ni adaptaciones a la dinámica del entorno; que ha llevado a la empresa-organización a grados de ineficacia que ponen en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado o medio en el que actúa, sin que sus miembros (excepto el nivel directivo) tengan conciencia de sus propias ineficiencias, y con autoengaños y autocoplacencias.

Por "descongelamiento" de una cultura empresarial se entiende el proceso de despertar la conciencia de los miembros de la empresa, y fomentar su participación para el rediseño de nuevas formas de trabajar, de toma de decisiones y nuevas estructuras laborales. El experto en DO se convierte en un consultor de procesos de cambio y por lo general es externo. Asimismo, debe hacer consciente a la dirección de la empresa-organización de los riesgos que implica descongelar una cultura, porque forzosamente se presentarán resistencias al cambio con actitudes negativas, desconfianzas, temores y confusiones insalvables: por esto, se requiere de un experto de la gestión del cambio que remueva paradigmas y, a mismo tiempo, sepa sortear los problemas del cambio y comprometer a los integrantes en una nueva cultura laboral, creativa y competitiva, con actitudes responsables y valores que cohesionen a los miembros con la misión de la empresa.

Cuando esto se logra, se requiere "recongelar" los comportamientos positivos, asegurando que tanto la gente como la mentalidad colectiva hayan cambiado. Estos avances se conocen también como aprendizaje organizacional, y lo más importante de las últimas técnicas del DO será lograr que la organización aprenda a aprender.

Cuando la empresa aprende, sus miembros interiorizan el conocimiento y cambian los comportamientos de las personas y los equipos de trabajo, por lo que el aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento; por consiguiente, se genera un cambio del comportamiento colectivo.

## ESQUEMA DE Y CAMBIO PERSONAL

Los psicólogos recomiendan iniciar los cambios al hacer consciente al individuo. Una vez que alcanza la conciencia, el sujeto se libera de actitudes negativas y surge su deseo por el cambio. El siguiente cuadro lo explica:

---

### **Primer nivel. Inconsciente-incompetente**

Cuando un individuo ignora que no sabe, es inconsciente-incompetente; por tanto, es indiferente al cambio. Por ejemplo, un tarahumara en su *habitat natural* que no ha recibido influencia de la civilización occidental no desea manejar automóviles porque no sabe que existen; es inconsciente de su incompetencia.

### **Segundo nivel. Consciente-incompetente**

El primer paso es despertar la conciencia de la incompetencia, aunque, cuando una persona está consciente de su carencia, aún no es competente por ese hecho. El nivel de conciencia despierta su deseo de cambio. Si el tarahumara se muda a la ciudad, conocerá los automóviles y en la medida en que se haga consciente de su beneficio los aceptará y hasta los requerirá.

### **Tercer nivel. Consciente-competente**

Una vez que el individuo se capacite y aprenda, estará en esta situación; sin embargo, no es lo óptimo, pues se requiere automatizar la conducta. El tarahumara que aprende a manejar lo hará en este nivel con mucho miedo, o recurriendo continuamente a las reglas que le dio su instructor.

### **Cuarto nivel. Inconsciente-competente**

Los hábitos son aprendizajes que están en el inconsciente, pero debido al dominio de la conducta, se hacen automáticamente. El tarahumara de nuestro ejemplo manejará su auto inconscientemente mientras platica con su familia.

No basta con que cambien los individuos haciéndose competentes con el nuevo paradigma. De hecho, no todas las personas cambian al mismo tiempo; la cultura de la empresa también debe cambiar.

## CULTURA Y DO

*El apego a las ideas es un velo que esconde las oportunidades.*

El término cultura es fundamental para el conocimiento de las técnicas del DO, que definen a la cultura así:



Cultura es un conjunto de conductas o comportamientos; una colección de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones compartidas por un grupo de personas (sociedad) y sucesivamente aprendidos por los nuevos miembros que ingresan en ella. La cultura tiene la característica de transmitirse de generación en generación, es decir, de heredarse y de ser heredada, tendiendo a perpetuarse.

## CAMBIO Y REACCIONES HUMANAS

En la figura 12.1 se ilustra el proceso de cambio social en la empresa.

### FASES COMUNES AL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

*Quien deseé un éxito constante debt cambiar su conducta de acuerdo cor. los tiempos.*

NICOLÁS MAQUIAUELO

Un cambio humano es una "pérdida" dolorosa, pues implica dejar de pensar y creer de una forma determinada, y aceptar que hay otras formas de actuar iguales o más valiosas. Es un

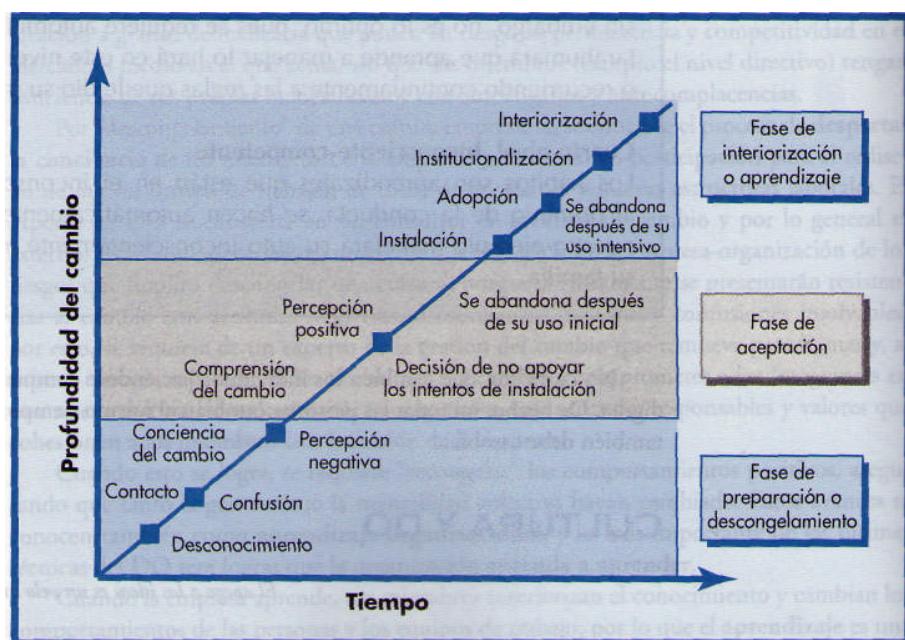


FIGURA 12.1 Etapas de cambio social en la empresa.

proceso de desaprender (dejar de actuar de una forma para hacerlo de otra) aprendiendo, y en el caso de la organización, es un proceso colectivo, y por ende más complejo. El dolor producido por el cambio se asemeja al "duelo" por la pérdida de un ser querido, cuya superación requiere un período de duelo. Un ejemplo es un empleado común que durante toda su vida conservó una serie de valores (creencias, hábitos, formas de trabajar, etc.) y de la noche a la mañana tiene que deshacerse de algunas ideas en las que cree firmemente, como "toda autoridad es mala, pasajera y ocurrente", "la única manera de ascender es por el com-padrazgo", "sólo el que tranza avanza", conceptos que comparte con sus compañeros, quienes se ríen de quienes no piensan igual. Por lo general, un cambio de comportamiento no es abrupto ni se da en la misma forma en todos los miembros de la empresa, sino un proceso individual que presenta reacciones de diversa índole conforme avanza y se interioriza.

Claes Janssen, autor sueco sobre el comportamiento humano, dice que el cambio de actitud pasa por cuatro etapas que se parecen al tránsito en una casa con cuatro habitaciones, donde la primera conduce a la segunda, ésta a la tercera y ésta a la cuarta, sin que



Senge se basa en la siguiente "parábola" cuando dice que los individuos que ignoran el cambio se parecen a las "ranas hervidas".

#### PARÁBOLA DE LA RANA HERVIDA

Las ranas son muy sensibles al cambio de temperatura. Cualquier alteración las hace brincar. Sin embargo, si están en un estanque con temperatura "estable" y que muy lentamente sube, no lo perciben; incluso, pueden morir hervidas sin reacción alguna.

se pueda hacer de otro modo (véase figura 12.2). Janssen las denomina de la siguiente forma:

1. Complacencia
2. Negación
3. Confusión
4. Renovación

Complacencia es la etapa de tranquilidad de un individuo producida por las circunstancias, la estabilidad económica y un paternalismo social de la empresa que, por su condición económica, otorga prestaciones y tolera baja productividad en aras de conservar un *statu quo* que beneficia a un

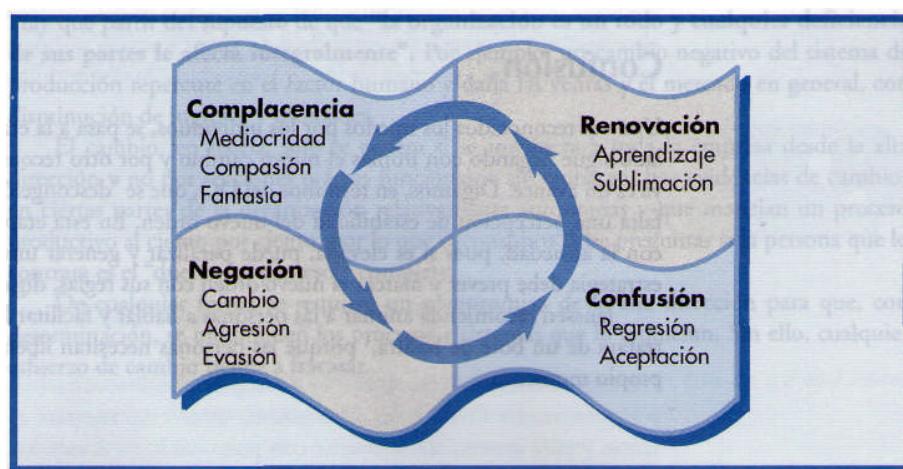


FIGURA 12.2 Diagrama de Janssen.

grupo en el poder, tanto empresarial como en una institución pública o sindicato. Durante esta etapa se piensa que:

1. Éste es el estado perfecto de funcionamiento empresarial, que da tranquilidad y satisfacción.
2. En esta situación no hay necesidad de cambio.
3. El cambio por el cambio puede ser destructivo.
4. Las nuevas formas de producción y de organización administrativa son modas pasajeras y no hay nada nuevo bajo el sol.

## Negación

Al pretender cambiar los procesos, las estructuras y paradigmas de funcionalidad, la reacción normal es la entrada a la habitación (etapa) de la negación individual y colectiva. Se caracteriza por lo siguiente:

Las personas no aceptan su situación o la ignoran; conscientemente "fingen demencia". Son incompetentes al no saber actuar ante el nuevo paradigma. Fingen que no pasa nada.

En la medida en que avanza el cambio, quienes no lo aceptan se angustian y/o agreden; incluso, pueden mostrarse irónicos ante las autoridades y/o los facilitadores de cambio. Sin embargo, esto es normal porque para vencer la resistencia es necesario exteriorizar abiertamente sus miedos, angustias y sentimientos; todo ello debe tolerarse y manejarse fríamente, sin perder el objetivo.

Por esto, Janssen dice que no hay posibilidad de salir de la pieza de la negociación hasta tener la capacidad de confesar los propios temores. También recomienda no dar consejos a los individuos, pues éstos no harán caso: sólo el reflejo de lo que les pasa a otros les ayudará: a esta forma de aprender se le conoce como "**efecto espejo**".

## Confusión

Una vez reconocidos los miedos por los individuos, se pasa a la etapa de confusión. Por un lado sigue negando con ironías el nuevo cambio y por otro reconoce su necesidad, lo cual ya es un avance. Digamos, en términos del DO, que se "descongeló" la cultura, porque hace falta una percepción de estabilidad del nuevo orden. En esta etapa hay que tener cuidado con la ansiedad, pues si es elevada, puede paralizar y generar una regresión; por tanto, la estrategia debe prever y marcar el nuevo orden con sus reglas, digamos, una nueva visión.

Janssen recomienda animar a las personas a hablar y facilitar los desahogos, como si se tratara de un bote de basura,<sup>1</sup> porque las personas necesitan liberarse a su manera y en su propio momento.

Hay organizaciones sociales que conocen este ciclo y lo aplican para sus terapias, como Neuróticos y Alcohólicos Anónimos; incluso, el psicoanálisis freudiano se basa en escuchar sin hablar.

## **Renovación**

1. Cuando llegamos a la sala de la renovación nos hemos liberado del pasado.
2. Podemos prepararnos para el futuro y volver de la complacencia congelando el nuevo orden.
3. Los que ya cambiaron ayudan a extender el cambio.
4. Ofrecer un cambio sin una visión prometedora implica grandes probabilidades de fracaso.

## **PROCESO TÁCTICO DEL DO**

La mayoría de los consultores en DO coinciden en que el proceso estratégico-táctico del mismo implica tres etapas básicas:

1. Diagnóstico del sistema de la organización.  
(Medición de los procesos productivos, con énfasis en la parte humana y en la comunicación del factor humano.)
2. Desarrollo de una estrategia para mejoramiento.
3. "Movilizar" recursos económicos (presupuestos) para llevarlo a cabo.

## **DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN**

El DO fundamenta sus intervenciones al observar a la empresa o institución como un sistema, por lo cual es necesario que se diagnostique el funcionamiento en forma global, es decir, al ver el todo, no sólo las partes financiera, de mercado, producción o recursos humanos. Hay que partir del supuesto de que "**la organización es un todo y cualquier deficiencia de sus partes le afecta integralmente**". Por ejemplo, un cambio negativo del sistema de producción repercute en el factor humano y daña las ventas y el mercado en general, con disminución de ingresos y utilidades.

El cambio, en teoría, sólo se genera si se involucra a toda la empresa desde la alta dirección\_y no^por secciones o áreas funcionales; sin embargo, hay evidencias de cambios en ciertas partes de la organización relativamente autónomas y que manejan un proceso productivo al ciento por ciento, por lo que el consultor debe preguntar si la persona que lo contrata es el "dueño del proceso"<sup>2</sup> completo.

De cualquier forma se requiere un compromiso de la alta dirección para que, con determinación, se modifiquen los procesos y sistemas que lo requieran. Sin ello, cualquier esfuerzo de cambio tiende a fracasar.

<sup>2</sup> Se conoce como "dueño del proceso" a la unidad que puede modificar la totalidad del funcionamiento de una organización o de un proceso.

El consultor tiene que hacer consciente a la alta dirección de que el problema también puede radicar en ese nivel y que, en su caso, quien primero tiene que aceptar el cambio es la cabeza. Un antiguo concepto oriental dice que "el pescado se empieza a pudrir por la cabeza". Esto significa que, en materia de dirección de una empresa, si no opera el cambio en la cabeza, tampoco se dará transformación alguna en la organización, aunque se invierta mucho dinero en capacitación para el cambio.

## AGENTES DE CAMBIO EXTERNO (CONSULTORES)

Se conoce como agentes del cambio a las personas que facilitan los procesos psicosociales de los miembros de la organización. Son los consultores expertos en estos procesos. Aunque algunos integrantes de la empresa pueden aprender las técnicas y aplicarlas, siempre será más difícil para ellos, sobre todo en la etapa inicial del cambio, porque son parte de esa cultura y por tanto tendrán "cegueras de taller" y compromisos que dificulten su trabajo. •"• H 12.2

Los agentes del cambio externos (consultores) intervienen con **diagnósticos**, tras escuchar las necesidades de cambio detectadas por la dirección de la empresa sin establecer compromisos, pues el problema, o parte de él, puede venir de la alta dirección o de la persona que busca el cambio. Por esto es necesario llevar a cabo sesiones relativamente prolongadas, sin interrupciones, para escuchar la posición y la percepción de la problemática, según la dirección, puntualizando y definiendo con claridad los problemas, dejando constancia en minutos de lo comentado para documentar el proceso de cambio. Es también conveniente aplicar un cuestionario *ad hoc* a la empresa respecto de las circunstancias captadas. Proponemos un modelo de cuestionario que puede servir de guía. El cuestionario *ex profeso* para cada caso debe aplicarse de manera homogénea para medir con el mismo criterio a los diferentes niveles de la dirección y establecer juicios fundamentados.

Una vez conocidas las opiniones de la alta dirección, externadas en las reuniones y el cuestionario, se hace necesario explorar al personal de niveles medios, lo que por lo común se hace mediante dinámicas, cursos, seminarios y análisis de problemas propios de la organización. Así se proyectan los comportamientos clave del factor humano que permiten al consultor detectar actitudes negativas, liderazgos insanos, frustraciones, grupos informales de poder, etcétera.

### **I2.2**

El DO tiene como ideal que los niveles de autoridad funcionen como facilitadores de proceso, dejando el viejo esquema de que el jefe es la autoridad técnica más capacitada.

## **AMBIENTE PARA EL CAMBIO**

Las actividades señaladas, en el caso de empresas con recursos económicos, se deben realizar preferentemente fuera de las instalaciones de la empresa para evitar interrupciones constantes y para generar un ambiente con poco estrés en donde los agentes externos pueden observar los comportamientos individuales y grupales, los sentimientos y valores, y a los líderes de opinión reconocidos.

Con mucho cuidado y sin filtrar sus preferencias, el agente del cambio formulará sus hipótesis relativas a las causas y efectos de los comportamientos, pues con ellas diseñará sus intervenciones.

El cuestionario se aplica al personal de nivel medio o a personas clave de las diferentes áreas y niveles. Estos cuestionarios deben acompañarse de una entrevista; las preguntas deben ser abiertas, para que las personas se desahoguen. Con todos estos elementos, los consultores deben emitir un diagnóstico de la problemática concreta, cómo la perciben, y proponer un conjunto de estrategias para su solución.

**Las herramientas más comunes del diagnóstico son:**

1. Entrevista-cuestionario-observación
2. Análisis documental
3. Diagramas de procesos y correlación de factores
4. Análisis de información documental

El **cuestionario** debe aplicarse, en el caso del DO, junto con la entrevista; obviamente, debe diseñarse después de los primeros contactos entre el cliente y el consultor, cuando se fijan y se miden las expectativas del cliente; es decir, su solicitud.

El consultor debe preguntar: ¿qué motiva la necesidad?, ¿cuáles son los efectos que se observan?, ¿cuál es la estructura de la organización?, ¿cuántos empleados hay?, y en forma muy general, debe inquirir sobre los procesos clave del negocio, los cuales después, durante el diagnóstico, el consultor está obligado a conocer, incluso físicamente. En el cuadro siguiente se presenta el cuestionario típico de DO, que requiere la adaptación del consultor a la empresa que asesore. Aparecen preguntas útiles para las reuniones de contacto.

## CUESTIONARIO TÍPICO DE DO

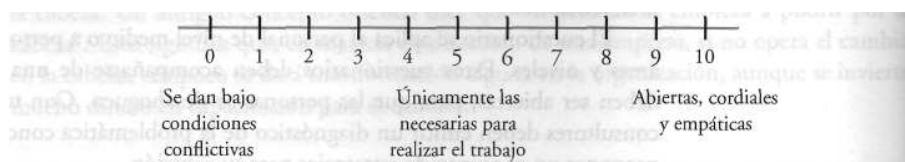
### PARA APLICACIÓN DE DO

01. Nombre del entrevistado: _____	
Puesto: _____	
Lugar y fecha de la entrevista: _____	
Hora de inicio: _____	Hora de término: _____

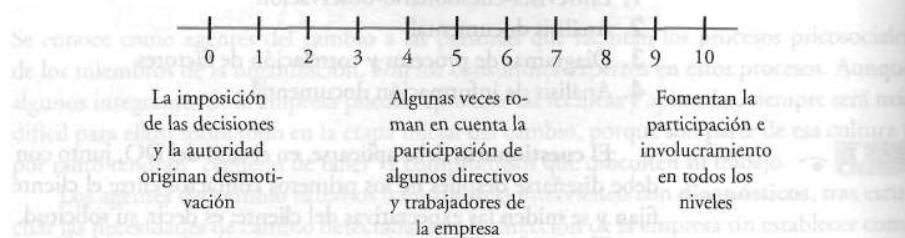
**Preguntas:**

1. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas en su área de trabajo? Anotar en orden de importancia.
2. ¿Considera que el personal de su área está involucrado con la visión, misión y objetivos de la empresa? ¿Por qué?

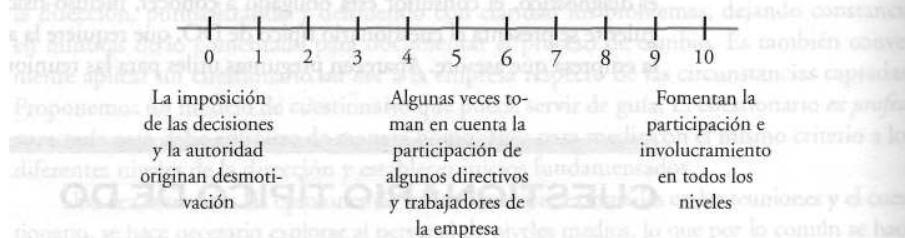
3. Las relaciones de su equipo con otras unidades de trabajo, gerencias, departamentos, áreas, etc., de la empresa son:



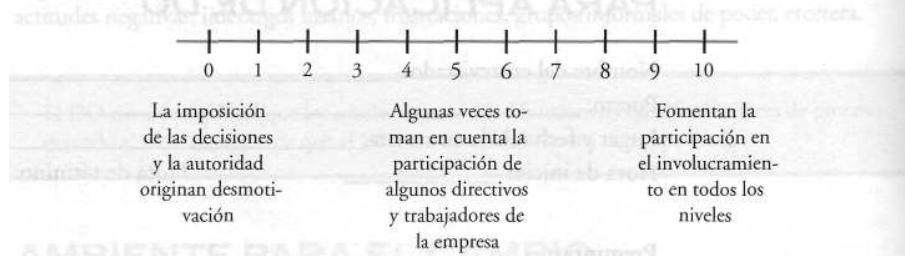
4. Los estilos de liderazgo en el nivel corporativo en la empresa tienden a ser como se indica:



5. Los estilos de liderazgo en el nivel de la gerencia en la empresa tienden a ser como se indica:



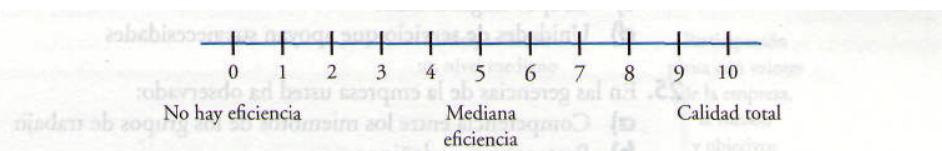
6. Los estilos de liderazgo por área en la empresa tienden a ser como se indica:



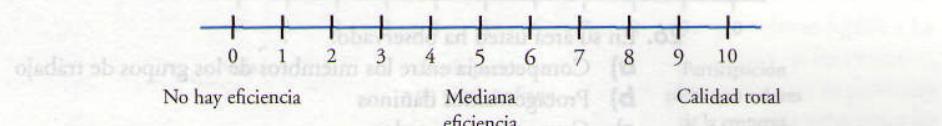
**Nota:** Para fines prácticos, las siguientes preguntas deben acompañarse de las escalas de Lickert; algunas preguntas requerirán la escala cuantitativa que facilita la tabulación.

7. ¿Qué gerencias, departamentos o personas en el nivel corporativo obstruyen su trabajo? ¿Por qué? ¿Cuál es la principal causa?

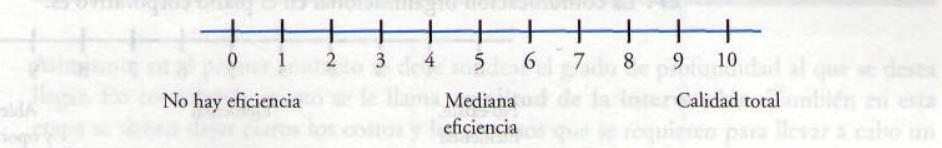
8. ¿Qué gerencias, departamentos, áreas o personas en el plano gerencial obstruyen su trabajo? ¿Por qué? ¿Cuál es la causa principal?
9. ¿Qué gerencias, departamentos o personas de su área obstruyen su trabajo? ¿Por qué? ¿Cuál es la causa principal?
- 10.** ¿Existen problemas graves en el nivel corporativo que considera deben resolverse de inmediato? ¿Cuáles?
11. ¿Existen problemas graves en las oficinas gerenciales que considera deben resolverse de inmediato? ¿Cuáles?
12. ¿Existen problemas graves en su área que considera deben resolverse de inmediato? ¿Cuáles?
13. ¿Qué procesos son lentos y complicados, y podrían ser más eficaces en el corporativo de la empresa? (Contratación, capacitación, pagos, compras, financieros, otros.)
14. ¿Qué procesos son lentos y complicados y podrían ser más eficaces en las gerencias de la empresa? (Contratación, capacitación, pagos, compras, financieros, otros.)
15. ¿Qué procesos son lentos y complicados y podrían ser más eficaces en su área? (Contratación, capacitación, pagos, compras, financieros, otros.)
16. ¿Cuáles considera los principales beneficios que aporta su área a la empresa?
17. ¿Existen parámetros definidos para su medición? ¿Cuáles son?
18. La calidad con que se realizan los procesos en el plano corporativo es:



- 19.** La calidad con que se realizan los procesos en el nivel gerencial es:



- 20.** La calidad con que se realizan los procesos en su área es:



21. El ambiente organizacional en que se desenvuelven algunas reuniones de trabajo en el corporativo de la empresa es:
  - a)** Amable
  - b)** Tenso
  - c)** Libre para expresar lo que se desea
  - d)** Existe manipulación
  - e)** Otros (especificar) \_\_\_\_\_

- 22.** El ambiente organizacional en que se desenvuelven algunas reuniones de trabajo en las gerencias de la empresa es:

  - O**) Amable
  - d)** Tenso
  - e)** Libre para expresar lo que se desea
  - d)** Existe manipulación
  - e)** Otros (especificar) \_\_\_\_\_

- 23.** El ambiente organizacional en que se desenvuelven algunas reuniones de trabajo en su

Attunable

- b)** Tenso
  - c) Libre para expresar lo que se desea
  - d)** Existe manipulación
  - e) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

24. En el corporativo de la empresa usted ha observado:

  - O**) Competencia entre los miembros de los grupos de trabajo
  - b)** Protagonismos dañinos
  - c)** Grupos fragmentados
  - d)** Unidades de servicio que apoyan sus necesidades

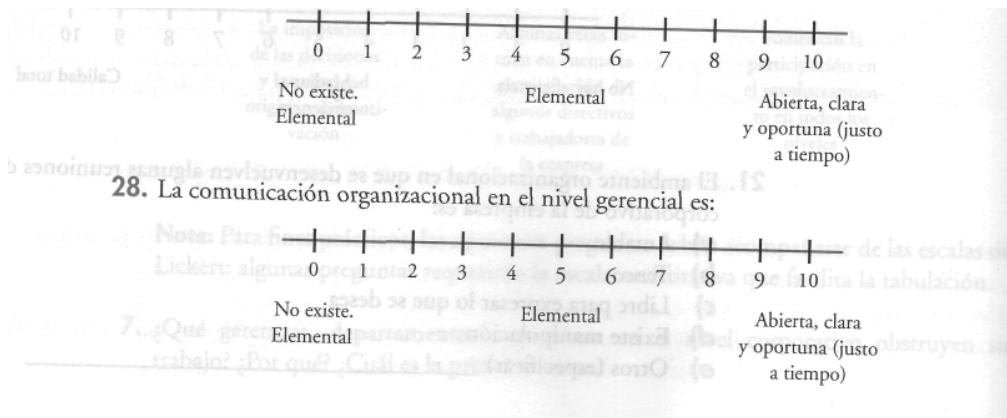
- 25.** En las gerencias de la empresa usted ha observado:

26. O Competencia entre los miembros de los grupos de trabajo  
27. O Protagonismos dañinos  
c) Grupos fragmentados  
d) Unidades de servicio que apoyan sus necesidades

En su área usted ha observado:

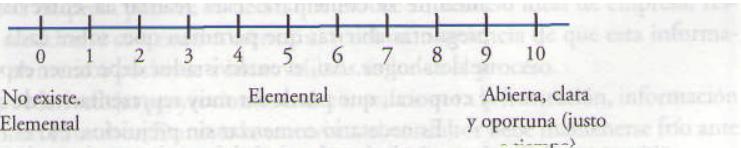
- O) Competencia entre los miembros de los grupos de trabajo
  - O) Protagonismos dañinos
  - C) Grupos fragmentados
  - d) Unidades de servicio que apoyan sus necesidades

La comunicación organizacional en el plano corporativo es:

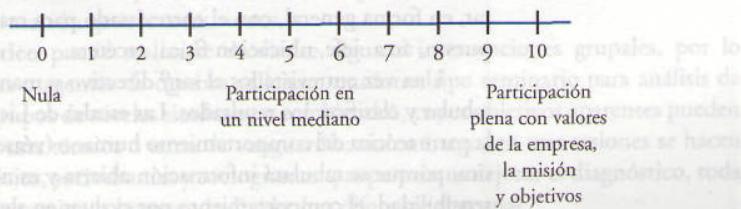


## CUESTIONARIO TÍPICO DE DO

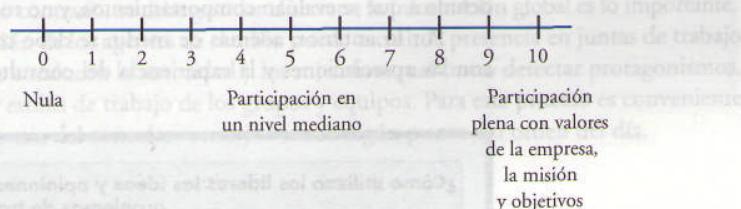
**29.** La comunicación organizacional en su área es:



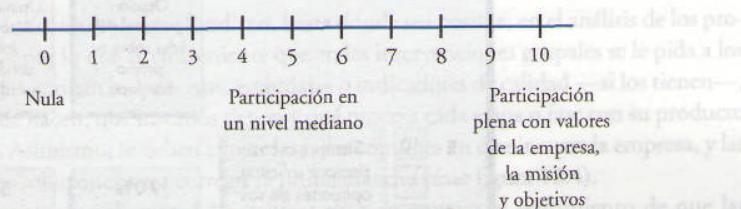
**30.** La integración organizacional en el plano corporativo es:



**31.** La integración organizacional en el nivel gerencial es:



**32.** La integración organizacional en su área es:



Asimismo, en el primer contacto se debe sondar el grado de profundidad al que se desea llegar. En consultoría, a esto se le llama **amplitud de la intervención**. También en esta etapa se *deben dejar ditos los costos y los recursos* que se requieren para llevar a cabo un estudio de esta naturaleza y sus posibles etapas. El consultor le comunicará al cliente que el diagnóstico tendrá un costo especial (no es gratis), sobre todo si en este diagnóstico es necesario hacer entrevistas, medir efectividad y eficiencia, y dar soluciones para posibles intervenciones posteriores.

Por lo general, se firma un contrato de servicios profesionales conforme a la legislación civil del lugar donde se celebre. Las empresas con muchos recursos cuentan con formatos pre establecidos y seguramente querrán que el consultor se sujeté a las condiciones que establezca la empresa.

El **diagnóstico** se lleva a cabo mediante entrevistas y análisis documental, que más adelante se comentará. Para realizar la **entrevista** se requiere una guía-cuestionario con preguntas abiertas que permitan que, sobre cada punto, el entrevistado se explaye, incluso se desahogue. Así, el entrevistador debe tener experiencia para captar la información verbal y corporal, que puede ser muy representativa de ciertas conductas.

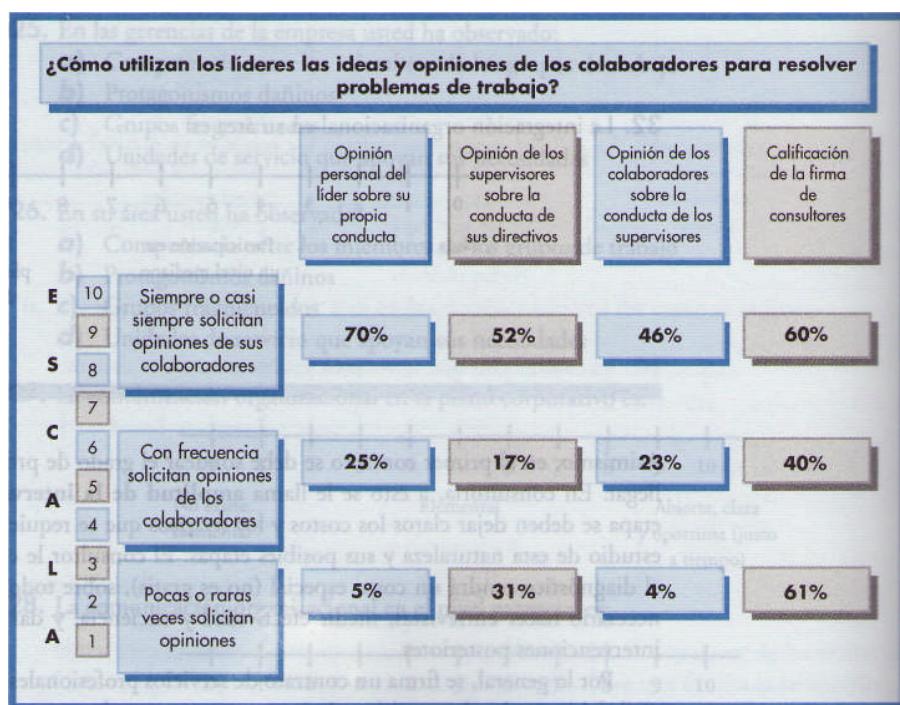
Es necesario comenzar sin prejuicios. No es recomendable que se envíe el cuestionario, pues perdería valor y podría menospreciarse, ignorarse e, incluso, utilizarse mal o responderse por un colaborador de nivel inferior, lo que afectaría el proceso.

Al final de la entrevista se debe sintetizar lo más importante, lo cual se puede comentar, en forma general, con el entrevistado para reafirmar y revisar todos sus datos generales: puesto, área, jefe, ubicación física, etcétera.

Una vez entrevistados el jefe^directivo y mandos medios de nivel superior, es necesario tabular y clasificar los resultados. Las escalas de Lickert (véase figura 12.3) que estudiamos en la parte teórica del comportamiento humano (véase la unidad 9 •\*\*) son muy útiles en la práctica, porque se tabulará información abierta y es necesario que el consultor ubique, según su sensibilidad, el comportamiento por evaluar en alguno de los puntos de la escala para evaluar de forma cuantitativa a fin de medir avances. En realidad son evaluaciones *cuali-cuantitativas*, debido a que se evalúan comportamientos, y no todo puede medirse con un estándar.

Por lo anterior, además de medir, se debe comentar la evaluación cuantitativa global

con las apreciaciones y la experiencia del consultor. Un aspecto muy útil, eminentemente



**FIGURA 12.3** Escalas de Lickert. (Adaptado de Tensis Lickert, *New Patterns of Management*, Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1961.)

cualitativo, es cuando el agente de cambio solicita al entrevistado-observado que comente cómo debería ser la empresa para él; es decir, que esboce su modelo ideal de empresa, respuesta que debe escucharse con mucha atención, y cobrar conciencia de que esta información puede tener elementos positivos e ideas valiosas útiles en el proceso.

También se pueden reflejar proyecciones, es decir, reacciones a la frustración, información muy útil para el buen consultor. Durante la entrevista, el consultor debe mantenerse frío ante esas respuestas y después registrarlas en sus hojas de trabajo, hasta donde le sea posible.

En ocasiones, el universo de mandos medios y altos directivos puede ser amplio, por lo que se deben seleccionar, sin que lo determine la empresa, sólo a los individuos clave, pues el exceso de información genera confusiones.

El **diagnóstico** puede realizarse mediante algunas intervenciones grupales, por lo que ciertas firmas o agentes de cambio solicitan reuniones tipo seminario para análisis de problemas con grupos de niveles similares, o combinados, cuyos objetivos aparentes pueden ser el estudio de una técnica o tema de vanguardia; sin embargo, en esas sesiones se hacen dinámicas, ejercicios, sociodramas y sociogramas que permiten mejorar el diagnóstico, toda vez que el comportamiento humano individual es diferente al grupal.

Esta técnica requiere de ética, alto profesionalismo y habilidad, pues si hay alguna indiscreción o comentario contrario, se debe guardar el secreto; la información global es lo importante.

La observación de los agentes de cambio puede incluir la presencia en juntas de trabajo para ver cómo se conducen la autoridad y los miembros, así como detectar protagonismos, autoritarismos y estilos de trabajo de los grupos y equipos. Para este proceso es conveniente justificar la presencia del consultor en la junta con algún punto del orden del día.

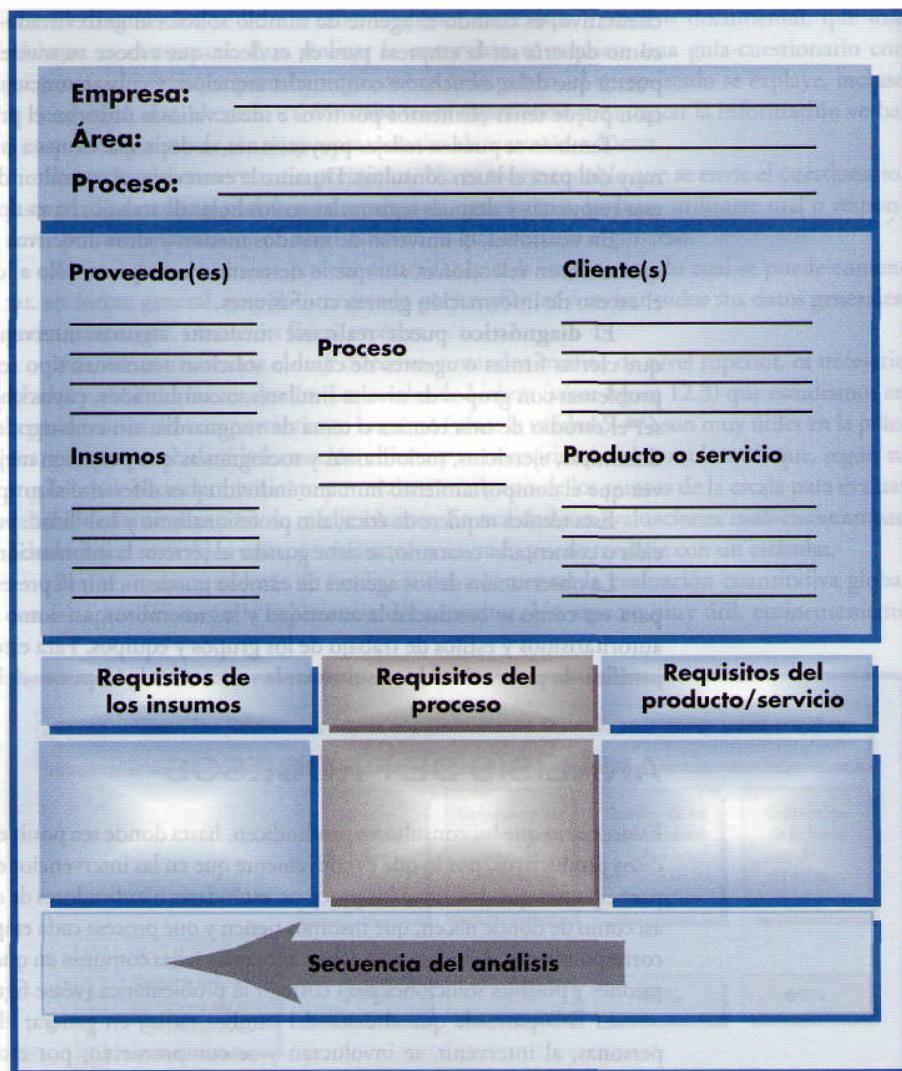
## ANÁLISIS DE PROCESOS

Es necesario que los consultores profundicen, hasta donde sea posible, en el análisis de los procesos productivos, por lo que es conveniente que en las intervenciones grupales se le pida a los participantes que describan los procesos, estándares o indicadores de calidad —si los tienen—, así como de dónde nacen, qué insumos tienen y qué procesa cada etapa o fase con su producto correspondiente. Asimismo, se deben anotar las fallas comunes en que incurre la empresa, y las razones y posibles soluciones para corregir la problemática (véase figura 12.4).

El DO parte de que el éxito del cambio radica en generar el sentimiento de que las personas, al intervenir, se involucran y se comprometen; por esto, en las intervenciones —seminarios o talleres que prepara el consultor para conocer la empresa— se deben permitir, hasta cierto punto, las confrontaciones y discusiones sobre los factores que afectan el buen desempeño. También es necesario señalar que la responsabilidad de las decisiones corresponde a la dirección de la empresa, por lo que el consultor no puede establecer compromisos ni crear falsas expectativas.

## MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD, SATISFACCIÓN INTERNA Y COMPETITIVIDAD

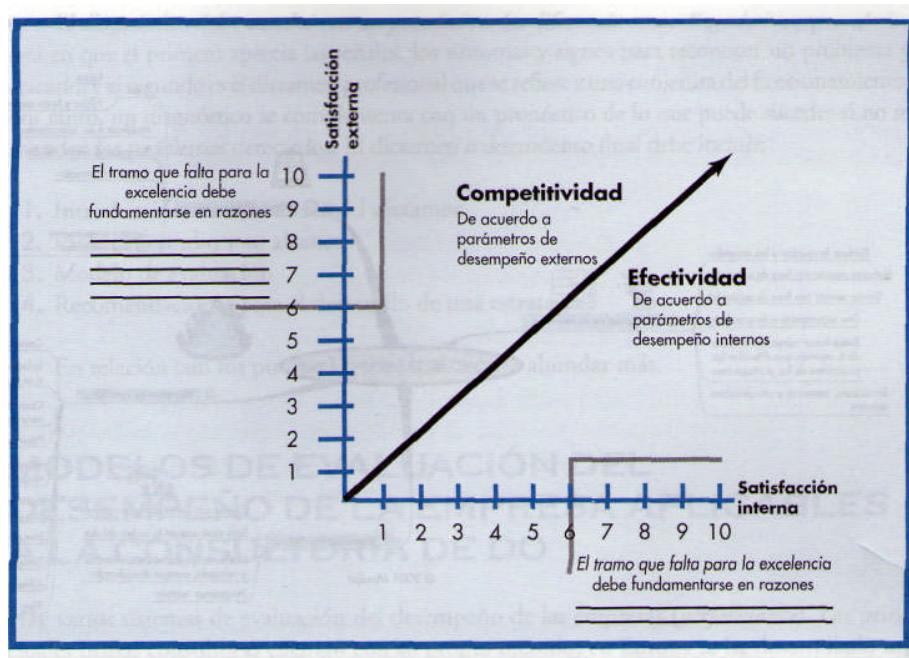
Otra herramienta (ejercicio) que se puede pedir a los grupos de los talleres de análisis de problemas es que discutan el estudio de la competitividad (calidad y productividad entre

**FIGURA 12.4** Análisis de procesos.

las empresas) y la satisfacción del usuario de los productos de la empresa. Para esto, hay que dividir a los participantes por grupos y solicitarles que evalúen (con base en la figura 12.5) desde el punto de vista de cada equipo, y que, además, esbozen las razones para hacerlo así, permitiendo que discutan los equipos las diferentes apreciaciones.

Toda esta información es muy valiosa para el consultor, independientemente del contenido subjetivo de las respuestas, que debe separar de lo objetivo, profundo y pertinente.

Estas herramientas son sólo ejemplos de los innumerables recursos de que se vale el consultor. Cada despacho de consultor/a tiene sus propios medios de diagnóstico.



**FIGURA 12.5** Medición de la efectividad y la competitividad en la empresa.

El sistema **de mapeo** con dibujos y esquemas de la manera como fluye la información entre clientes y proveedores de la empresa tiene gran valor y utilidad, por lo que en las sesiones de trabajo con los grupos se les debe solicitar que hagan esas representaciones.

Un buen mapeo nos brinda un punto de partida para la planeación estratégica de la empresa, el cual se verá en la próxima unidad. Los mapas mentales también sirven para representar problemáticas y la complejidad de los procesos (véanse figuras 12.6 y 12.7).

## INFORMACIÓN DOCUMENTAL

Asimismo, es necesario solicitar a la empresa organigramas, descripciones de puestos (si los hay), corridas o informes de producción, estadísticas de fallas de calidad, quejas y, si es posible, resultados económico-financieros tanto de producción como de ventas; mientras existan más evidencias, habrá mejor dictamen o diagnóstico. Obviamente, el tiempo y las capacidades para procesar la información están limitadas por el tiempo preestablecido y los recursos (honorarios).

## DEL DIAGNÓSTICO AL PRONÓSTICO

El análisis de la información deberá evaluarse mediante algún modelo que refleje, lo más fielmente posible, las características, problemas y recomendaciones. Más adelante se verá el modelo.

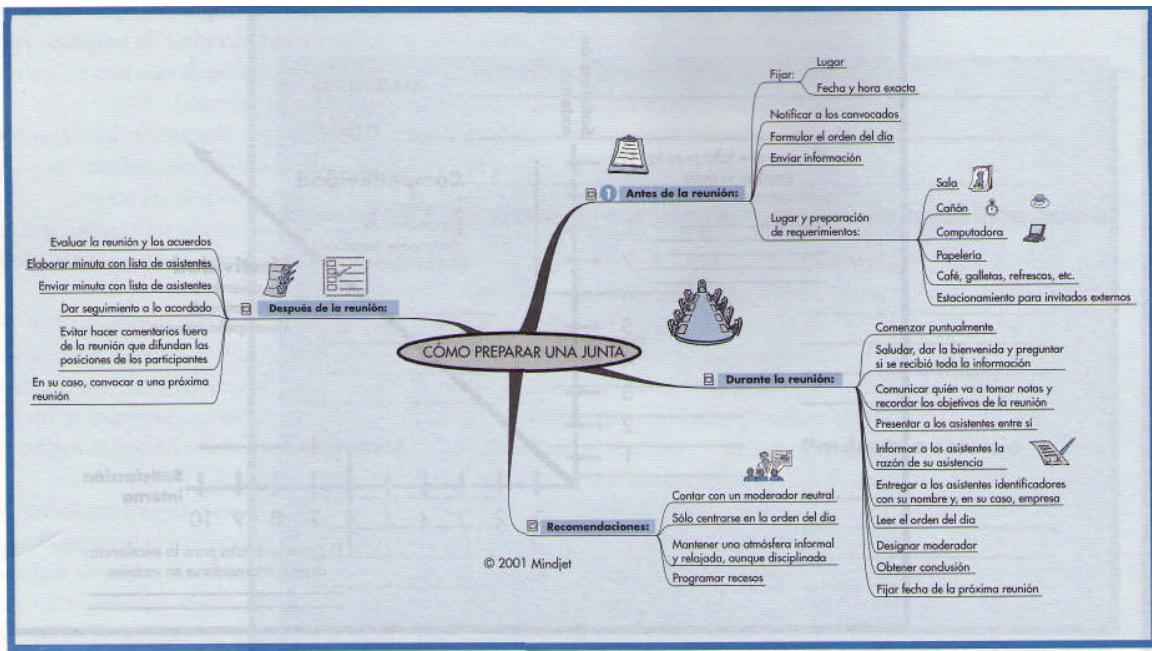


FIGURA 12.6 Mapa mental de una junta.

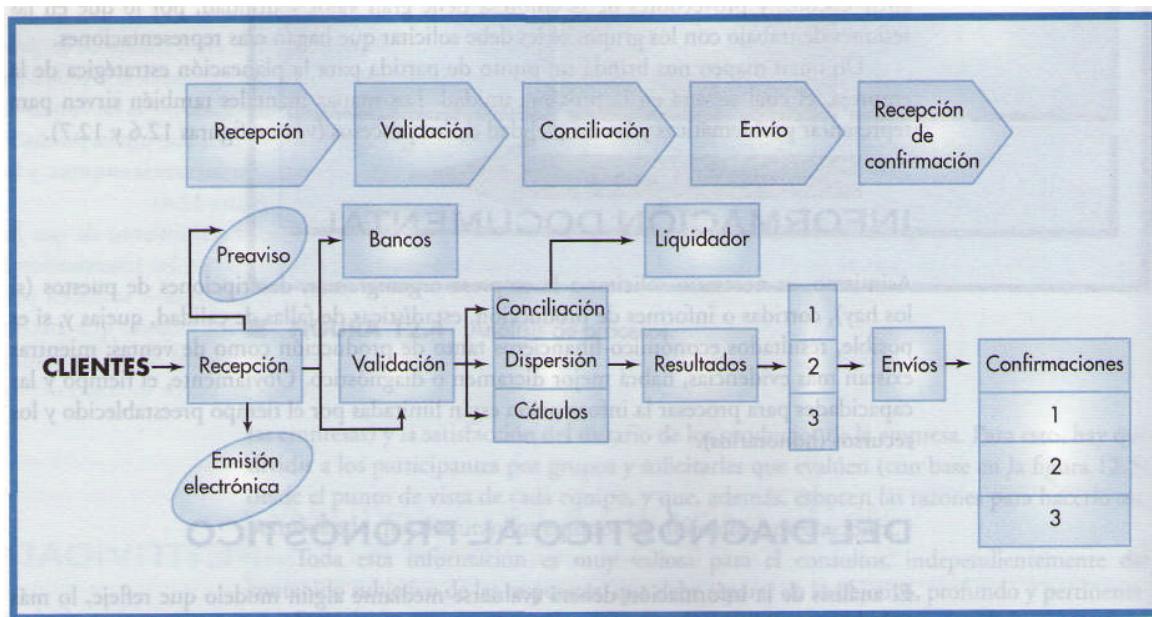


FIGURA 12.7 Mapeo de procesos.

El diagnóstico debe concluir en un pronóstico. La diferencia entre diagnóstico y pronóstico está en que el primero aprecia las señales, los síntomas y signos para reconocer un problema y atacarlo, y el segundo es el dictamen profesional que se refiere a una conjectura del funcionamiento; por tanto, un diagnóstico se complementa con un pronóstico de lo que puede suceder si no se atienden los problemas detectados. El dictamen o documento final debe incluir:

1. Introducción o razón de ser del dictamen
2. Fases del estudio y su alcance
3. Modelo de evaluación
4. Recomendaciones para el desarrollo de una estrategia

En relación con los puntos 1 y 2 es innecesario abundar más.

## MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA APLICABLES A LA CONSULTORÍA DE DO

Hay varios sistemas de evaluación del desempeño de las empresas (*performance*). Las principales firmas consultoras cuentan con su propio método; en Europa se ha desarrollado un sistema para evaluar a las empresas que mejor se desempeñan y les otorga anualmente un premio, previa convocatoria; las que compiten deben proporcionar información conforme al **modelo de la EFQM (Fundación Europea para la Calidad Directiva)**. Este patrón es útil para que los consultores independientes califiquen, en la etapa de diagnóstico, el desempeño de la empresa. En otros países, como en Estados Unidos, se otorgan premios a las empresas de mejor desempeño que concursan por el galardón "Malcom Bridge". En Japón se otorga el premio "Edward Deming".

La metodología para evaluar con base en una referencia sólida ayudará al consultor a ganar credibilidad, por lo que conviene que utilice un sistema reconocido como los ya señalados, hasta que no cuente con su propio método y credibilidad pública. Por tanto, para fines de este texto, explicaremos cómo evaluar el desempeño de una empresa a partir del **modelo europeo**.

\*  
\*

Consta de dos factores clave:

O Habilitadores O  
Resultados

Se denominan **habilitadores** a todo lo que hace la empresa (forma de organizarse) para lograr sus resultados. Los cinco elementos o subfactores habilitadores son:

1. Estrategia y liderazgo
2. Involucramiento del personal

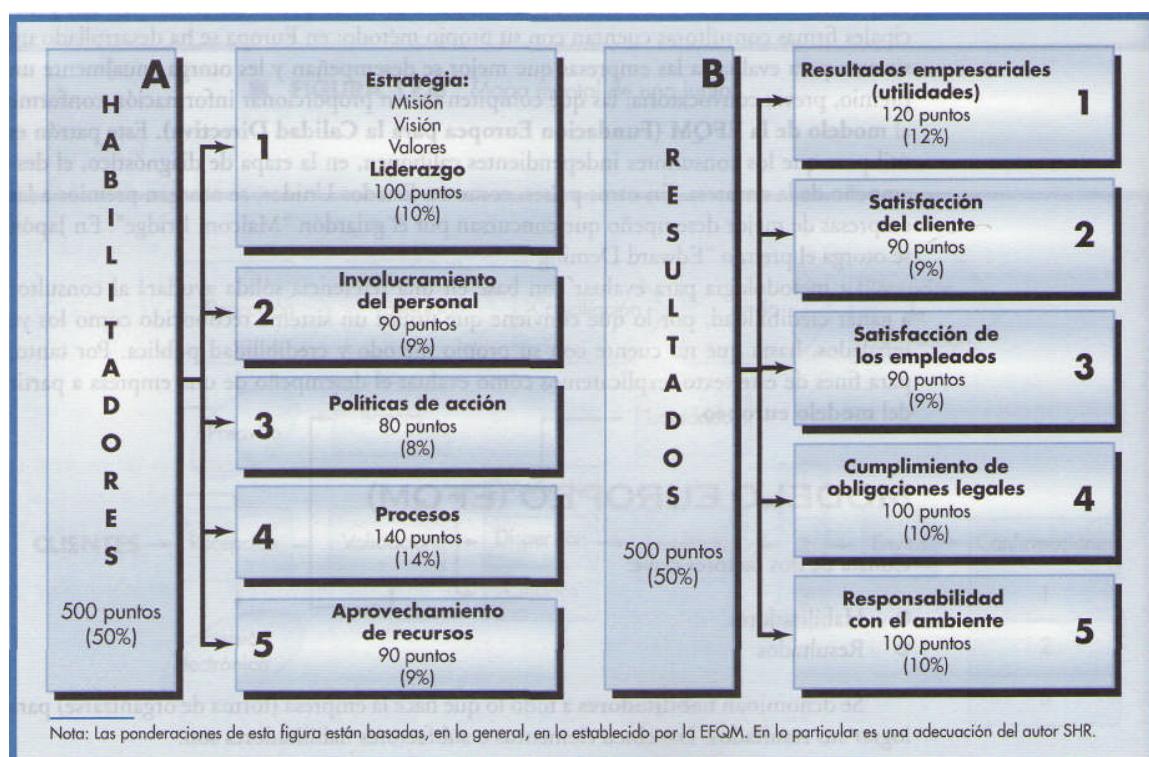
3. Políticas de acción
4. Procesos
5. Aprovechamiento de recursos (uso adecuado)

**Los resultados son:**

1. Utilidades de la empresa
2. Satisfacción del cliente
3. Satisfacción de los empleados
4. Cumplimiento de obligaciones legales (en general)
5. Responsabilidad con el ambiente

El modelo asigna a cada factor (habilitadores y resultados) 500 puntos, y cada elemento o subfactores tiene un peso diferenciado. El conjunto de factores tiene un valor de mil unidades, equivalente a 100%, como se aprecia en la figura 12.8.

En el cuadro de la página siguiente se representa la evaluación de una empresa en un formato típico.



**FIGURA 12.8** Modelo EFQM para evaluación del desempeño de empresas de excelencia.

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Habilitadores	Ideal	Real
1. Estrategia y liderazgo	100	puntos
2. Involucramiento del personal	90	puntos
3. Políticas de acción	80	puntos
4. Procesos	140	puntos
5. Aprovechamiento de recursos	90	puntos
<b>SUBTOTAL</b>	<b>500</b>	<b>puntos</b>
1. Resultados empresariales (utilidades)	120	puntos
2. Satisfacción del cliente	90	puntos
3. Satisfacción de los empleados	90	puntos
4. Cumplimiento de obligaciones legales	100	puntos
5. Responsabilidad con el ambiente	100	puntos
<b>SUBTOTAL</b>	<b>500</b>	<b>puntos</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>	<b>puntos</b>
		<b>835</b>

Consultor responsable:..

Una vez ponderado con el método cuantitativo que se escoja, el dictamen del diagnóstico debe llevar recomendaciones generales que permitan fundamentar una estrategia, la cual, en etapas posteriores de la consultoría, debe ejecutarse según prioridades, avances, etcétera.

\*

## DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA DO

### DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA MEJORAMIENTO

Una vez que el responsable, la cabeza principal de una empresa, reconoce la necesidad de cambiar el comportamiento humano (como se puede apreciar en el ejemplo), mejorar los sistemas de comunicación de autoridad y liderazgo, etc., el consultor le comunica que se requiere una **estrategia de intervención** para llevar a la empresa de un nivel A a otro rango superior de resultados y organización interna B.

Algunas empresas elaboran un **plan rector de ordenamiento**, el cual se verá con más profundidad en planeación estratégica (véase unidad 13 \*\*). Los expertos en DO señalan que no hay estrategias estandarizadas, sino que cada empresa y circunstancia requieren acciones específicas.

## MOVILIZACIÓN DE RECURSOS PARA LLEVARLO A CABO

Para ejecutar la estrategia por conducto de consultores externos, es muy importante que la empresa genere los presupuestos y le destine recursos a un cambio de la magnitud que puede implicar dicha estrategia, pues de otra forma iniciar algo y no terminarlo puede ser más costoso y generar retrocesos.

### DEL DO A LA EMPRESA INTELIGENTE

Desde el nacimiento del DO como corriente y enfoque de dirección, se ha transformado y adecuado a las circunstancias de un medio dinámico en los factores económicos, tecnológicos y sociales, por lo que se puede hablar de varias *generaciones de enfoques de DO*, aunque todas con los mismos fundamentos psicosociales. Hoy en día se le conoce como **empresa inteligente o aprendizaje organizacional**, porque incorpora conceptos y técnicas de otros enfoques directivos que reconocen que el medio es determinante, así como lo es la importancia del cliente, tanto interno como externo, con sus respectivas mediciones de desempeño para el desarrollo de estrategias competitivas que requieren adaptación y modificación continuas.

A Peter Senge se le considera el padre de la **organización abierta al aprendizaje**, que difundió en su obra *La quinta disciplina?* Para él, **aprendizaje organizacional** es:

La cualidad de una organización social donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que en verdad deseán, donde se alimentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender.

### LAS CINCO DISCIPLINAS

Peter Senge dice que son cinco los elementos (disciplinas) que requieren las empresas que aprenden.

La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco 'disciplinas de aprendizaje' que constituyen programas permanentes de estudio y práctica:<sup>4</sup>

- O Dominio personal:** aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
- O Modelos mentales:** reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.
- O Visión compartida:** elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

<sup>3</sup> Senge, Peter M., *La quinta disciplina*, Ediciones Granica.

<sup>4</sup> *Ibidem*, pp. 6 y 7.

**O Aprendizaje en equipo:** la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas desarrollen una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

**O Pensamiento sistémico:** un modo de analizar —y un lenguaje para describir y comprender— las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

*Mejorar es cambiar; para ser perfecto se requiere cambiar a menudo.*

WINSTON CHURCHILL

*Sólo hay una posible definición de lo que debe hacer una empresa: satisfacer al cliente. Es el quien determina qué es la empresa.*

## PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Todas las empresas, continuamente, generan conocimiento cuando sus miembros encuentran soluciones superiores a las previstas en los sistemas; sin embargo, sólo las de alto desempeño saben aprovecharlos y **capitalizan e incorporan** las mejores prácticas, aprendiendo de ellas, mientras que las otras los desperdician. Las empresas u organizaciones que aprenden observan las mejores prácticas, las desarrollan y las incorporan a la forma de pensar y de actuar; esto es el aprendizaje.

Es conveniente comprender qué se entiende por **mejora, desarrollo**

**y aprendizaje.** T- % 12.2



Más que nunca, las empresas actuales buscan empleados con dos habilidades en particular: capacidad de aprendizaje rápido y creatividad.

Los seres humanos tenemos un elevado sentido de comunidad, pues somos animales sociales y por lo general nos gusta aprender con y de los «nios».

Los directivos de la empresa que aprende deben unir la identidad individual y la corporativa, es decir, las aspiraciones individuales con los objetivos de la empresa.

**1 Aprendizaje** Es el proceso que trae consigo el quehacer real, interiorizando el conocimiento; cambia el comportamiento de las personas y de los equipos de trabajo. Es una transformación personal que depende del autoconocimiento y, por consiguiente, trae como consecuencia un cambio del comportamiento colectivo.

**Mejora** Es el avance que se da a la estrategia, tanto de las personas y sus formas de trabajar y actuar, como al perfeccionamiento de los procesos de trabajo y sus resultados en relación con la misión y objetivos pre establecidos.

**Desarrollo** Es la adquisición de experiencias, habilidades y destrezas | ¿Qué me relacionadas con las actividades y los procesos estratégicos, ej desarrollo se mide con competencias laborales demostrables y con la eficiencia y eficacia del sistema de trabajo, para alcanzar las metas de la estrategia,

## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (SCORE CARD) Y LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL APRENDIZAJE

El **cuadro de mando o score cards** es el instrumento de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente sobre su comportamiento. Todos estos datos enriquecen la dirección, el control y la administración general de una empresa.

En la actualidad, las empresas utilizan el concepto de **monitoreo** (seguimiento) para observar las principales variables que determinan la efectividad de la ejecución (*performance*) y rastrear resultados en forma continua de las áreas de funcionamiento de la empresa mediante indicadores o coeficientes: 1) finanzas-utilidades, 2) operaciones-calidad, 3) mercado-satisfacción de clientes/usuarios y 4) recursos humanos-aprendizaje.

El sistema de **score cards** se parece al de los "tableros electrónicos" a disposición de los espectadores en un estadio deportivo, que indican los resultados del partido en tiempo real, las fallas cometidas y, en algunos casos, las apuestas y la efectividad de cada jugador. Robert Kaplan y David Norton, consultores y creadores del método, lo idearon en razón de que eran jugadores de golf, y consideraron muy útil la hoja de récord de ese deporte para medir la efectividad, por lo que la aplicaron a la administración.

El grado de complejidad administrativa que alcanzan las empresas de alto desempeño es un sistema complejo e indivisible, por lo que medir a la organización sólo desde la perspectiva financiera es reducirla y limitar su manejo y dirección. Los creadores de la técnica consideran que hay un parangón entre un avión de propulsión a chorro que requiere mucha información para tripularlo y la dificultad de dirigir empresas en la actualidad.

Kaplan y Norton, en su libro, señalan el siguiente ejemplo: "Imagine que entra en la cabina de un moderno avión de reacción y ahí ve un solo instrumento. Le pregunta al piloto por qué y le contesta que basta con saber si tiene turbosina o no, y que lo demás no importa; seguramente usted no se subiría en ese avión, pues con qué se mide la altitud, la ubicación entre las montañas, la presión, etc." Hoy en día, las empresas se encuentran en medio de una transformación continua producida por la competencia voraz e implacable, en donde el manejo de la información es la clave del éxito. "La habilidad de una empresa para movilizar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos."<sup>5</sup> La información, con este enfoque, debe utilizarse para aprender en las cuatro dimensiones (perspectivas). La figura 12.9 muestra en forma general las perspectivas.

En forma más específica, a continuación se explican con más detalle las cuatro dimensiones del cuadro de mando.

- 1. Perspectiva financiera:** Resultados económicos medidos en utilidades, en retorno de inversión (ROÍ), volumen de inversión, flujo de caja, etcétera.
- 2. Perspectiva del cliente o de mercado:** Cuota de mercado, crecimiento de mercado, satisfacción del usuario, ventas presentes y potenciales.

<sup>5</sup> H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Harvard University Press, 1987.

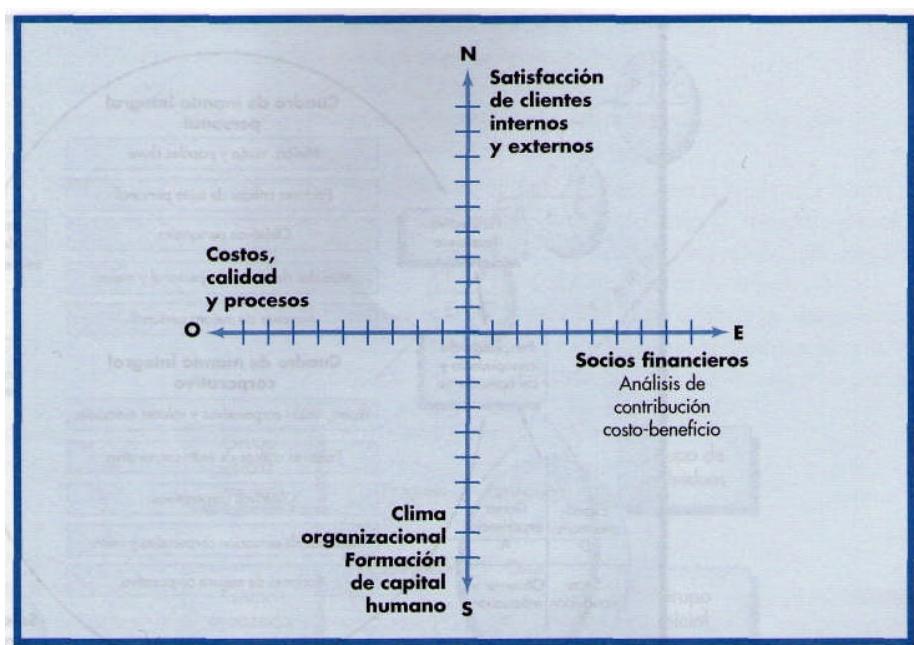


FIGURA 12.9 Cuadro de mando integral (*score card*).

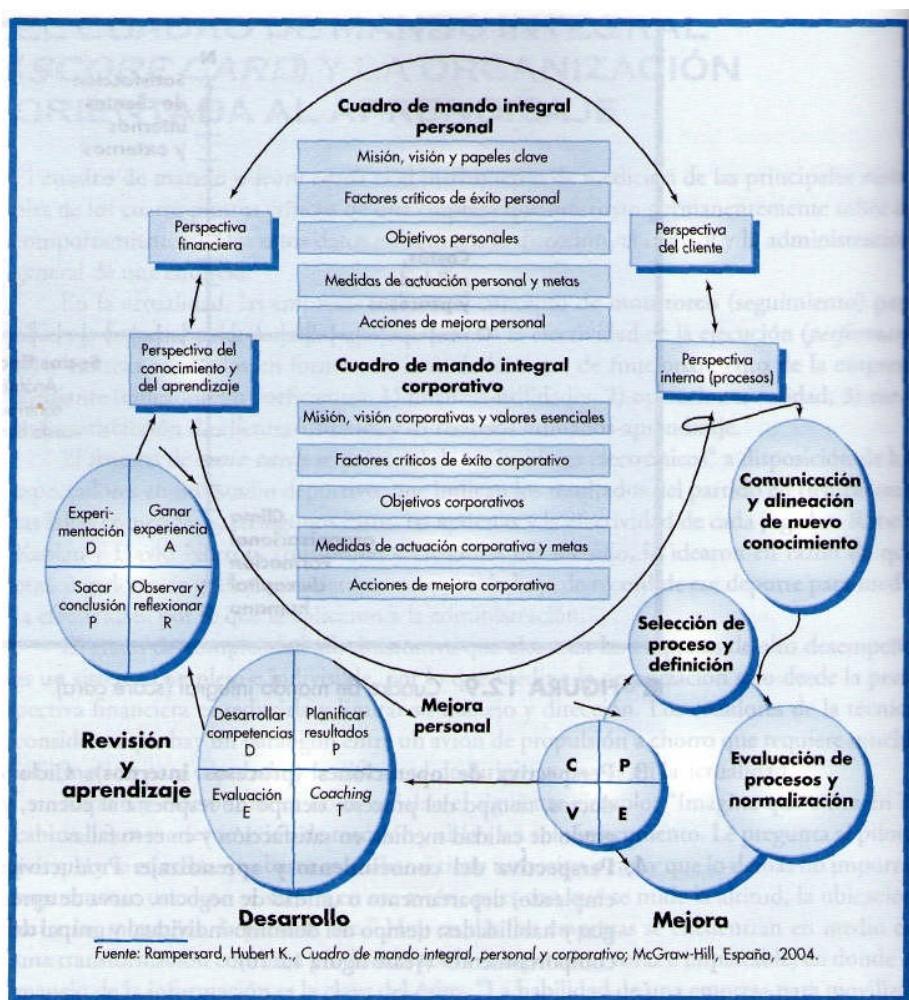
3. **Perspectiva de operaciones (procesos internos):** Ciclo de elaboración de productos, tiempo del proceso, tiempo de respuesta al cliente, velocidad de facturación, grado de calidad medido en satisfacción y en cero fallas.
4. **Perspectiva del conocimiento y aprendizaje:** Productividad laboral, ingresos por empleado, departamento o unidad de negocio, curva de aprendizaje de nuevas estrategias y habilidades: tiempo del dominio individual y grupal del aprendizaje de un nuevo comportamiento<sup>6</sup> (véase figura 12.10).

Con base en lo anterior, un **aprendizaje organizacional** debe reflejar mejoras en las cuatro perspectivas anteriores; es decir, debe impactar en lo financiero, en la satisfacción del cliente, en los tiempos, costos y calidad del proceso, y en el mejoramiento de las competencias laborales, incluso las actitudes de servicio al cliente interno y externo.

Según Hubert K. Rampersad, en primer término se debe alinear la visión corporativa con la de los individuos en las cuatro perspectivas anteriores; sin embargo, todo conocimiento-aprendizaje que se implante en la empresa pasará por el siguiente ciclo (véase figura 12.11):

- **Formación:** Capacitación, manejo conceptual y técnico.
- **Caos:** Desequilibrio del individuo por el desaprendizaje de su anterior habilidad o forma de trabajar.

1 <sup>6</sup> La lista es enunciativa, no limitativa, y depende de la naturaleza de las ramas y tipos de empresas.



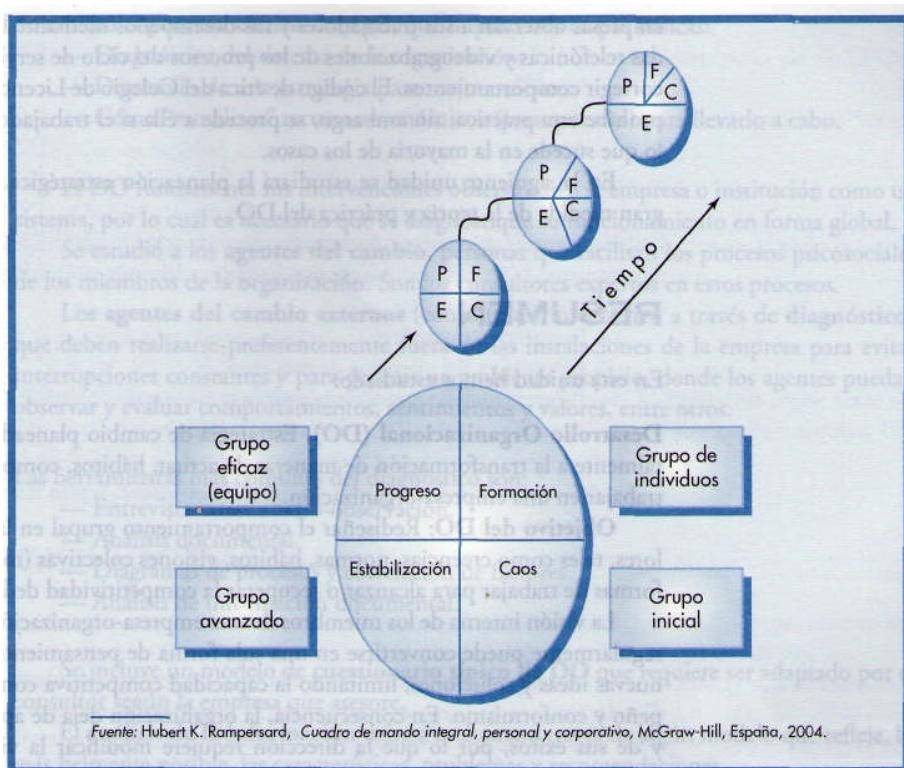
• FIGURA 12.10 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

O **Estabilización:** Aprendizaje consciente.

O **Progreso:** Avances en los indicadores de desempeño reflejados en las *score cards*.

## COACHÍNG Y EQUIPOS DE TRABAJO ^ (I 123

Los equipos de trabajo generados por los líderes formales deben aprender, mediante procesos de formación continua, de las mejoras encontradas, por lo que es una responsabilidad de ellos asesorar-formar (*coaching*) a los miembros del equipo, pues, como jefes, detectarán oportunidades de mejora y afinarán estrategias-tácticas que comunicarán y alinearán con la misión y visión de la empresa; es forzoso pasar por el ciclo de aprendizaje ilustrado en Ja figura 12.11.



**FIGURA 12.11** Las cuatro fases en el desarrollo del equipo.

Una empresa que no aprende de forma continua y que no es capaz de ordenar, desarrollar, compartir y movilizar, poner en práctica y extender el conocimiento, no será capaz de competir en forma efectiva.

GEUS, 1997.

Toda estrategia-táctica desde la perspectiva del factor humano tendrá una curva de aprendizaje (véase Trilogía de Juran, en la unidad 14 \*\*•). Lo ideal es que durante su **formación**, los colaboradores aprendan al parejo y a la primera; sin embargo, esto en la práctica no se da, y cada miembro del grupo aprenderá a su ritmo, por lo que es previsible que se produzca una etapa de "caos", incluso actitudes negativas, conflictos y desconfianza mutua, por lo que el administrador, como líder, debe convertirse en un *coach* (entrenador) que guíe y oriente las habilidades, dé confianza y aconseje, y, con el apoyo del cuadro de mando, mida los avances y motive al grupo e individuos, hasta **estabilizar** el avance.

Una vez estabilizado, el **progreso** será constante hasta que ese conocimiento se haga obsoleto. En la actualidad, los tiempos de aprendizaje efectivo tienen menor vida. Hoy, las

empresas observan a sus trabajadores y sus desempeños mediante la intervención de llamadas telefónicas y videogramaciones de los procesos del ciclo de servicio para detectar fallas y corregir comportamientos. El código de ética del Colegio de Licenciados en Administración prohíbe esta práctica; sin embargo, se procede a ella si el trabajador da su consentimiento, lo que sucede en la mayoría de los casos.

En la siguiente unidad se estudiará la planeación estratégica, técnica que requiere en gran medida de la teoría y práctica del DO.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

**Desarrollo Organizacional (DO).** Estrategia de cambio planeado, orientado fundamentalmente a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa-organización.

**Objetivo del DO:** Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, revisando valores, tales como creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

La visión interna de los miembros de una empresa-organización (cultura y mentalidad) regularmente puede convertirse en una sola forma de pensamiento sin permitir ni aceptar nuevas ideas y soluciones, limitando la capacidad competitiva con niveles bajos de desempeño y conformismo. En consecuencia, la organización deja de aprender de sus problemas y de sus éxitos, por lo que la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros cuando se burocratiza. El DO es la técnica que permite modificar y cambiar a las organizaciones cuando están en este caso. En esta unidad se estudiaron algunos problemas de la empresa relacionados con actitudes y cultura que ayuda a solucionar el DO.

Se estudió que el DO parte de que la cultura de una organización se puede moldear "descongelándola y congelándola", según lo requieran las circunstancias.

El **aprendizaje** es una transformación personal que depende del autoconocimiento y, por consiguiente, trae un cambio del comportamiento colectivo.

### Esquema de aprendizaje y cambio personal

- Primer nivel: Inconsciente-incompetente.
- Segundo nivel: Consciente-incompetente.
- Tercer nivel: Consciente-competente.
- Cuarto nivel: Inconsciente-competente.

Se expuso la importancia del término cultura para el conocimiento de las técnicas del DO y se presentaron las etapas de cambio social en la empresa.

Se estudiaron las **fases comunes al cambio de comportamiento individual** establecidas por **Claes Janssen**:

- Complacencia.
- Negación.
- Confusión.
- Renovación.

Se estudió el **proceso táctico del DO**, que implica tres etapas básicas:

- Diagnóstico del sistema de la organización.
- Desarrollo de una estrategia para mejoramiento.
- Cómo "movilizar" recursos económicos (presupuestos) para llevarlo a cabo.

El DO fundamenta sus intervenciones observando a la empresa o institución como un sistema, por lo cual es necesario que se diagnostique su funcionamiento en forma global.

Se estudió a los **agentes del cambio**, personas que facilitan los procesos psicosociales de los miembros de la organización. Son los consultores expertos en estos procesos.

Los **agentes del cambio externos** (consultores) intervienen a través de **diagnósticos** que deben realizarse preferentemente fuera de las instalaciones de la empresa para evitar interrupciones constantes y para generar un ambiente propicio, donde los agentes puedan observar y evaluar comportamientos, sentimientos y valores, entre otros.

Las herramientas más comunes del diagnóstico son:

- Entrevista-cuestionario-observación.
- Análisis documental.
- Diagramas de procesos y correlación de factores.
- Análisis de información documental.

Se incluye un modelo de **cuestionario típico de DO** que requiere ser adaptado por el consultor según la empresa que asesore.

El **análisis de la información** deberá evaluarse a través de algún modelo que refleje, lo más fielmente posible, las características, problemas y recomendaciones.

Elementos que el dictamen o documento final debe incluir:

- Introducción o razón de ser del dictamen.
- Fases del estudio y su alcance.
- Modelo de evaluación.
- Recomendaciones para el desarrollo de una estrategia.

Existen varios sistemas de evaluación del desempeño de las empresas (performance), y las principales firmas consultoras cuentan con su propio método. En Europa se ha desarrollado un sistema para evaluar a las empresas que muestran mejor desempeño: el **modelo de la EFQM** (Fundación Europea para la Calidad Directiva), que consta de dos factores clave:

- Habilitadores
- Resultados

Se analizó el término **empresa inteligente o aprendizaje organizacional**. En ese mismo punto se señaló que a Peter Senge se le considera el padre de la **organización abierta al aprendizaje**, términos que difundió en su obra *La quinta disciplina*; para este personaje **aprendizaje organizacional** es: "La calidad de una organización social donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que ellas verdaderamente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento son alimentados, la aspiración rnlprrriva es liberarla v la crenfe esrá rnnrnmampnre ímrpnrlienrln romo anrenrlr "

Las **cinco disciplinas de las empresas que aprenden**, según Senge, son:

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico

Los **score cards, o cuadros de mando**, fueron creados por Kaplan y Norton, quienes establecen que la información bajo este enfoque debe ser utilizada para aprender en cuatro dimensiones o perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente o de mercado
- Perspectiva de operaciones (procesos internos)
- Perspectiva del conocimiento y aprendizaje

**Ciclo del conocimiento o aprendizaje en la empresa**, según Rampersad:

- Formación
- Caos
- Estabilización
- Progreso

Se estudió que los equipos de trabajo generados por los líderes formales deben ir aprendiendo a través de procesos de formación continua, por lo que es una responsabilidad de éstos asesorar-formar (**coaching**) a los miembros del equipo.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Define al Desarrollo Organizacional (DO).
2. Explica el objetivo del DO.
3. Define qué es aprendizaje.
4. Explica qué es descongelamiento y congelamiento de la cultura organizacional.
5. Explica la importancia de la cultura para la aplicación del DO.
6. Menciona las fases de cambio de comportamiento individual de Jassen.
7. ¿Qué es complacencia?
8. ;Qué es negación?  
      ,           /•"•
9. ¿Qué es confusión?
10. ¿Qué es renovación?
11. Menciona las etapas básicas del proceso estratégico-táctico del DO.
12. Menciona en qué consiste el diagnóstico del sistema de la organización.
13. Di en qué consiste el desarrollo de una estrategia para mejoramiento.
14. ¿En qué consiste la movilización de recursos?
15. ¿Cuáles son las herramientas típicas del diagnóstico?
16. ¿Cómo se utilizan las escalas de Lickert en el diagnóstico?

17. ¿Qué elementos debe contener el dictamen del agente de cambio?
18. ¿En qué consiste el Modelo europeo de evaluación de desempeño de la EFQM (Fundación Europea para la Calidad Directiva)?
19. Menciona las disciplinas que requieren las empresas para aprender, según Peter Senge.
20. ¿Qué es mejora?
21. ¿Qué es desarrollo?
22. ¿Qué es aprendizaje?
23. Explique las cuatro perspectivas que se miden a través del Cuadro de Mando Integral.
24. Mencione y explique las fases del ciclo conocimiento-aprendizaje.

### Caso del Dr. ESPINDOLA

Tomando en cuenta la situación del hospital donde trabaja el Dr. Espíndola (véase Caso del Dr. Espíndola (página 342, unidad 13; página 194, unidad 8, y página 245, unidad 10), desarrolle un plan o estrategia para hacer intervenciones de DO.

## BIBLIOGRAFÍA

- Audirac Camarena, Carlos A., ABC del desarrollo organizacional, Trillas, México, 1994. Bartol, Kathryn M., y Martin, David C., Management, McGraw-Hill, Nueva York, 1991. Beckhard, Richard, Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973. Buzan, Tony, y Buzan, Barry, El libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades déla mente, Urano, España, 1996. Kaplan, Robert S., y Norton, David P., Cuadro de mando integral (The Balanced Score Card), Gestión, s.l., 2000. Kast, Freemont E., y Rosenzweig, James E., Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas, McGraw-Hill, México, 1980. Katzell, Raymond, Contratsing Systems of Work Organization, American Psychological Association, Washington, D.C., 1962. Rampersard, Hubert K., Cuadro de mando integral, personal y corporativo, McGraw-Hill, España, 2004. Sambrano, Jazmín, y Steiner, Alicia, Mapas mentales, Agenda para el éxito, Alfaomega, México, s.f. Senge, Peter M., La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Granica, s.l., s.f. -----, La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, Granica, s.l., s.f. Sisk, Henry, Administración y gerencia de empresas, South Western, San Juan, 1978.

# UNIDAD

## SUMARIO

Planeación estratégica (PE) o Estrategia (plan de gobierno), táctica y operaciones ° Las premisas o Valor agregado de la estrategia y ventaja competitiva o Cadena de valor o Proceso estratégico o Proceso estratégico y análisis estratégico o Etapas del proceso administrativo estratégico o Competencia y competitividad de las empresas o Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía



## PLANEACIÓN ESTRATEGICA (PE)

## OBJETIVOS

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



- © Comprender la terminología básica de la PE:
  - Misión, visión y valores de la estrategia.
  - Visión sistemática. Estrategia, táctica y operaciones. Ventaja competitiva y valor agregado.
  - Escenarios y horizontes de la PE, cadena de valor y sensibilización de opciones-escenarios.
  - Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- © Aprender el proceso de la PE desde el diagnóstico de competencia en el mercado y cadena de valor.
- © Definir la visión estratégica y los valores clave para generar la visión compartida de los directivos y ejecutivos de las estrategias.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve.

Los conceptos generales de la PE con que se inicia la unidad permitirán comprender esta técnica (herramienta), muy útil para el crecimiento sano, sustentable y duradero de una empresa. En este caso, los conceptos son clave: un error en su comprensión puede distorsionar por completo los efectos y efectividad de la PE; por tanto, conviene consultar constantemente las definiciones generales de dichos conceptos hasta que se conviertan en lenguaje propio debido a que son términos específicos y, en ocasiones, diferentes a los que se utilizan en un lenguaje llano, incluso en la misma teoría administrativa.

La PE es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y **adaptación** continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

Una **estrategia** es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo. Una estrategia bien hecha gobierna por períodos prolongados (de 10 a 15 años), aunque en ocasiones son intemporales. Se pueden acompañar de lemas —como los de algunas instituciones educativas— para poner de relieve su esencia; por ejemplo: "la verdad os hará libres", "por mi raza hablará el espíritu", "el bien domina al mal".

El término **estrategia** viene del griego *strategia/stratégos*, general. Tiene implicaciones militares, pues la antigua Grecia pretendió y logró gobernar el mundo de su época, dado que vivía en un ambiente hostil frente a otras civilizaciones, con las que competía continuamente. De ahí que a sus más brillantes constructores y comandantes militares se les llamara estrategas. Las ideas de Grecia, nos guste o no, gobiernan hasta hoy nuestras mentes y nuestra visión del mundo, por lo menos en Occidente.

Se dice que cuando los romanos dominaron Grecia, los conquistados fueron ellos, porque la visión griega (mentalidad) dominó a los invasores. La lucha continua entre los pueblos obligó a los griegos a tener una estrategia combativa y competitiva.

En el ambiente actual de los negocios se conoce como **estrategia competitiva** al conjunto de ideas rectoras con que la empresa compite, sobrevive y gana en un mercado limitado y pretendido por otras empresas.

La **estrategia** no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal (visión rectora) a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa. La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo.

Es común referirse a la estrategia como plan común, en términos administrativos, pero para la planeación estratégica no son lo mismo. Un plan de operación es concreto, normativo; es un procedimiento que no puede estar cambiando, sobre todo si hay una línea de producción o un proceso de administración de actividades contables: facturación, salidas de almacén, compras, etc., o bien un programa de acción que requiere tiempos de inicio y fin, etcétera.

La **estrategia** es "flexible", es una idea rectora que requiere comprensión y adaptación continuas dentro del camino establecido por ella misma. Un ejemplo lo tenemos cuando

conducimos un coche: sabemos exactamente a dónde vamos, pero debemos frenar, acelerar o variar la dirección en curvas y para esquivar un bache, una piedra, etcétera.

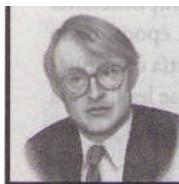
Aunque la PE es una herramienta que se desarrolló más que nada para empresas en competencia, hoy se utiliza en todo tipo de organizaciones e instituciones, por ello muchos de sus términos corresponden a empresas que actúan en mercados competitivos, aunque no por ello dichos términos dejan de tener vigencia en otro tipo de organizaciones sociales.

Existen muchas diferencias entre la PE y las técnicas clásicas de la administración; la más significativa es que la planeación estratégica contempla además el ambiente en el que actúa la empresa, mientras que otras técnicas sólo ven el interior de las organizaciones: cómo se organizan los procesos, cómo se establecen las estructuras administrativas, los objetivos y el cambio de cultura organizacional conforme a las técnicas de DO, etcétera.

En muchas empresas el área de ventas es la que estudia el mercado, aunque sólo el aspecto de los clientes, no el conjunto de elementos que determinan su estrategia competitiva; además, el mercado que estudian determina su estructura y procesos internos.

El **entorno** en que actúa la empresa es un macrosistema compuesto por proveedores de insumos, procesadores o transformadores, consumidores y otros elementos que operan ante las variaciones de la oferta y la demanda, pues al escasear los productos, los consumidores buscan otras opciones, o con el éxito de un tipo de negocio y estrategia aparecen **nuevos inversionistas** en la competencia. Al conjunto de empresas que concurren y compiten junto con los proveedores y clientes del mismo producto y servicio se le llama **sector**.

### 13.1 MICHEL E. PORTER



Estadounidense contemporáneo y profesor de la escuela de negocios de Harvard, ha sido distinguido con el McKinsey Foundation 1979 por el mejor artículo de la *Harvard Business Review*. Desarrolló el curso para la maestría de Harvard sobre análisis de la competencia y de los sectores industriales. Es conferencista y consultor de varias empresas en Estados Unidos y otros países.

Escribió la obra *Estrategia competitiva*.

### MICHEL E. PORTER

**Michel E. Porter**, creador de esta herramienta, establece que la empresa actúa por medio de las siguientes **cinco fuerzas**:

1. **Competidores directos.**<sup>1</sup> Otras empresas dedicadas al mismo ramo
2. **Cadena de proveedores.**<sup>2</sup>
3. **Compradores**<sup>3</sup> (clientes y usuarios).
4. **Sustitutos.**<sup>4</sup> Los productos que se consumen en lugar de otros.
5. **Nuevos competidores e inversionistas emergentes**<sup>5</sup> (véase figura 13.1).

El empresario o inversionista debe estudiar con detalle el conjunto de todas estas fuerzas para buscar en el medio el espacio más produc-

<sup>1</sup> Son las empresas que elaboran un producto o servicio igual o similar, y compiten directamente por la preferencia de los consumidores y/o usuarios.

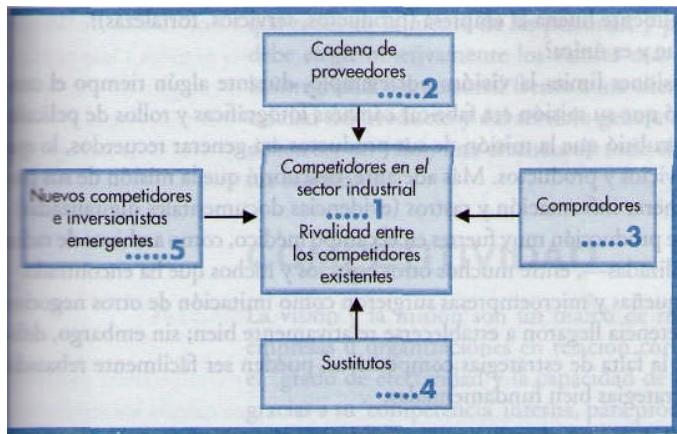
<sup>2</sup> En una fábrica de coches existe la siguiente cadena: diseñadores de modelos, desarrolladores de tecnologías de piezas clave (como motores y cajas de velocidad), productores de láminas de acero, etc.; se incluye a los proveedores de mano de obra, como universidades o sindicatos.

<sup>3</sup> Son las agencias distribuidoras, usuarios, gobierno, etcétera.

<sup>4</sup> Cuando el precio sube, los consumidores eligen otro tipo de satisfactor: "si sube el café, se consume té".

<sup>5</sup> En la lucha por un mercado, un producto o servicio nuevo con éxito puede atraer a nuevos competidores.

Por ejemplo, los servicios de café Internet en un inicio algunos fueron muy exitosos, pero al ver la "facilidad" de un negocio de esta naturaleza, muchos microempresarios abrieron pequeños

**FIGURA. 3.1**

sector industrial.

tivo y rentable de su inversión, donde sus productos y/o servicios se distingan por sus características de marca, precio, estatus, funcionalidad, etc., que lo hagan único y le proporcionen un conjunto de clientes y proveedores leales y adheridos al negocio, y que compartan su visión comercial.

Un ejemplo industrial es la cooperativa alemana Volkswagen, que procura el desarrollo de sus proveedores, pues les garantiza la compra siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad; la marca VW se queda sólo con los

Fuerzas que mueven la competencia en un procesos clave de producción y ventas. A su vez, cuenta con distribuidores de automóviles y refacciones, servicios, etc., que son parte de la visión de su negocio, pero no son propiedad de la empresa.

Cuando está perfectamente determinado el espacio de mercado y el *papel* en la **cadena de valor**, las empresas encuentran **nichos**: "espacios de negocios lucrativos o rentables exclusivos hasta cierto punto". Los nichos son zonas cómodas en donde la empresa tiene una especie de "monopolio" gracias a la ventaja competitiva de sus productos y servicios en un grupo selecto de compradores y/o usuarios; para encontrarlos se requiere conocer la composición exacta del mercado y sus segmentos, mediante una valuación económica.

La PE recomienda que los empresarios tengan conocimiento del papel y el porcentaje que representan en el mercado de todos los productores, incluso su empresa, para conocer la distribución de los participantes en el total del mercado y sus segmentos. Asimismo, es necesario investigar las diferencias de los productos y/o servicios: precio, calidad, bondades de los productos, etc. Con un buen estudio, la empresa siempre encontrará un punto débil en el mercado (necesidades no cubiertas a los clientes), que puede aprovechar si desarrolla una estrategia que incluya mejoras en producto o servicio. Esto exige conocer a fondo la misión que cumplen los productos y servicios que proporciona al mercado (clientes y/o usuarios).

**La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes**, mientras que los **objetivos y metas** para la PE son lo que buscan los empresarios. En forma concreta, se refieren a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas concretas: cuantitativas, mensurables, de tiempo, etc. En la PE es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas.

Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes?
- ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad?

¿En qué es especialmente buena la empresa (productos, servicios, fortalezas)?  
¿Cómo se distingue y es única?

La **misión** en ocasiones limita la **visión**; por ejemplo, durante algún tiempo el consorcio Kodak consideró que su misión era fabricar cámaras fotográficas y rollos de película, pero con el tiempo descubrió que la misión de sus productos era generar recuerdos, lo que abrió su espacio de servicios y productos. Más adelante, descubrió que la misión de sus productos también era generar información y rastros (evidencias documentales digitalizadas).

Hoy tiene líneas de producción muy fuertes en el campo médico, como archivos de radiografías —incluso digitalizadas—, entre muchos otros espacios y nichos que ha encontrado.

Muchas de las pequeñas y microempresas surgieron como imitación de otros negocios, y por la falta de competencia llegaron a establecerse relativamente bien; sin embargo, debido a la competencia y la falta de estrategias competitivas, pueden ser fácilmente rebasadas por compañías con estrategias bien fundamentadas.

## VISION

La **visión** es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión.

Como proceso mental, la visión directiva rectora requiere ser significativa para los ejecutivos o directivos que la hacen realidad; por ello se requiere dotarla de valores que "afecten": sientan, autorrealicen, motiven, etc. En términos militares, los valores de los miembros de un ejército hacen que estén convencidos a dar hasta su vida, si fuera necesario; las empresas y las instituciones obviamente no llegan a ese caso extremo, pero sí deben tener una identificación e identidad entre lo que creen y lo que les pide la estrategia.

Las siguientes preguntas y afirmaciones permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de los directivos:

¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad? ¿Por qué es importante dominar el mercado? ¿Por qué es importante ganarle al competidor? La calidad (cero defectos) de nuestros productos es nuestro orgullo. La satisfacción del cliente, en todo el ciclo de compra y servicio, nos da significado. La vanguardia de nuestra tecnología es importante para alcanzar la estrategia, y ésta es la esencia de nuestro negocio.

La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores.

## LOS VALORES

El éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: "creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia". La visión, una vez establecida a través de la PE, orienta los planes, programas, proyectos y decisiones. La visión y los valores dan flexibilidad al cuerpo directivo, sin perder el rumbo ni la esencia del negocio. Los valores son elementos subjetivos en el sentido de

que están en la mente de las personas, y por tanto rigen su comportamiento. La empresa debe elegir objetivamente los valores más útiles al desarrollo de su misión. Por ejemplo, la integridad del personal frente a los clientes internos y externos genera confiabilidad; la calidad del producto y del servicio genera utilidades y rentabilidad del negocio, por lo que deben ser un valor, una creencia de todo el personal para el crecimiento de la empresa y de sus miembros.

## COMPETITIVIDAD

La visión y la misión son un marco de referencia para evaluar la **competitividad** de las empresas u organizaciones en relación con otras del mismo sector. La **competitividad** es el "grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores gracias a su 'competencia interna, para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado'". En pocas palabras, es el nivel de combatividad en la lucha por el sector y por satisfacer a sus clientes y usuarios.

En las organizaciones sociales públicas, la competitividad no se da como entre las empresas; sin embargo, deben ser competentes para atender debidamente a los usuarios. En el campo laboral, la capacidad de un individuo que determina su eficiencia y eficacia se llama **competencia laboral**.

## ESTRATEGIA (PLAN DE GOBIERNO), TÁCTICA Y OPERACIONES

Por todo lo anterior, la **estrategia** es un concepto de negocio compuesto por: *a) misión, b) visión, c) valores y <g> polícticas generales de acción que se expresan en un plan de gobierno rector de largo alcance, no rígido.*

Las **tácticas** "son las acciones en que se traduce la estrategia en un programa de acción para períodos determinados: uno, dos o cinco años". La táctica es la manera de manejar la estrategia en situaciones concretas, en la diversidad de circunstancias que se presentan en la práctica; en ocasiones requieren un programa de capacitación y adiestramiento, del involucramiento de los clientes internos y externos. Los términos *manejar* y *táctica* vienen de *mano*, de *tacto* para indicar el grado de destreza para manejar circunstancias.

Las **operaciones** "son los procesos productivos regidos por las estrategias y las tácticas". Son los procedimientos rutinarios de trabajo, rígidos y mecánicos, que requieren uniformidad y estándares para generar la **confiabilidad** del cliente y usuario, lo que les permite *confiar en* Ja empresa o institución.

El plan rector, también conocido como **plan de negocios**, abarca programas específicos que señalan actividades concretas necesarias para **posicionar**<sup>6</sup> la estrategia en la cultura

El término *posicionar* se refiere a ubicar en el mercado o en los usuarios los productos y servicios. Implica un proceso mental acorde con el cual el usuario-cliente reconozca la marca, el producto y los servicios, y le ayude a decidir sus compras, de preferencia a la empresa. También la visión estratégica busca que el cliente interno (los empleados) reconozca la estrategia, sus bondades y destinos. Akio Morita, en Sony, dijo: "la visión es destino común". Cuando los empleados entienden la estrategia y comprenden que el éxito es su futuro, se involucran y apoyan colectivamente.

laboral y en los procedimientos. Los planes rectores se establecen en **horizontes de tiempo** determinados; es decir, períodos de cinco, 10 o 15 años, aunque las grandes ideas rectoras son intemporales. Algunas empresas telefónicas tuvieron la visión estratégica de comunicar al mundo telefónicamente, lo que se creía inagotable. Hoy, gracias a la tecnología, el mundo occidental está "totalmente" comunicado telefónicamente y, por tanto, estas empresas "cambiaron" su visión estratégica a *comunicar al mundo digitalmente*; así, su panorama se amplió a la Internet, televisión y cualquier forma de transmitir información.

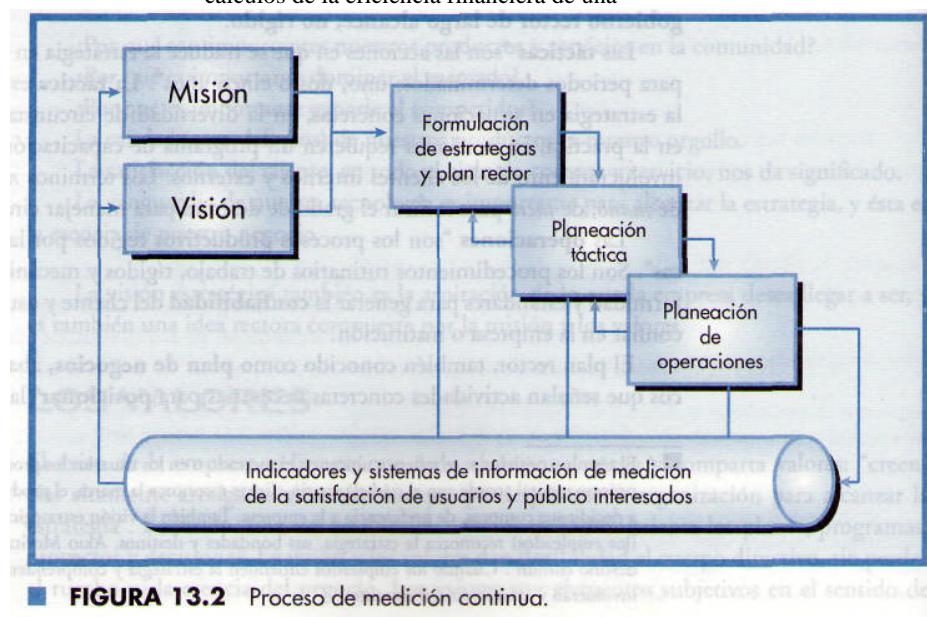
## LOS INDICADORES Y LA ESTRATEGIA

Los indicadores de desempeño señalan el grado de competitividad y competencia requerido y establecido de ejecución básica sobre los cuales un plan estratégico calcula los rendimientos para su éxito económico y de penetración, o sobre sus recursos financieros presupuestables si se trata de una institución pública.

Los indicadores permiten una evaluación continua, por comparación entre lo planeado y lo realizado. Los sistemas de información continua retroalimentan a la alta dirección sobre el desempeño (véase figura 13.2). El proceso de medición continua también se conoce como **monitorear**.

## LAS PREMISAS

Los planes estratégicos se basan en **premisas**, que son lo que sostiene un juicio lógico para llegar a una conclusión. En el caso de la PE, los cálculos de la eficiencia financiera de una



**FIGURA 13.2** Proceso de medición continua.

inversión, apoyada en una estrategia, requieren indicadores de desempeño: humanos, de máquinas, de mercado, etc., para derivar presupuestos y asignar recursos.

## VALOR AGREGADO DE LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

**El valor agregado de la estrategia** es la contribución real de ésta al cumplimiento de la misión y a la resolución de los problemas-brechas durante el periodo u horizonte de un plan rector. Es la definición de los puntos finos que impulsan el cumplimiento de la estrategia; también, desde un punto de vista económico, **el valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar.**

**La ventaja competitiva** (VC) es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares, y dan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho, por lo que los usuarios le dan preferencia.

La marca y el prestigio generan ventajas competitivas cuando están posicionadas en la mente de los usuarios y clientes. Algunas estrategias de empresas regalan a los futuros usuarios frecuentes ciertas partes o elementos para generar confianza; por ejemplo, en el caso de las medicinas, se regala a los médicos muestras médicas, que si bien no son usuarios, son impulsores; también, al inicio del uso de las computadoras, una firma regaló a miles de escuelas secundarias y preparatorias (en Estados Unidos) computadoras sencillas, lo que a la larga generó posicionamiento y ventaja competitiva.

La VC debe ser sostenida para que funcione, lo cual implica estar innovando y mejorando siempre el producto y/o el servicio, pues los competidores buscarán imitar, y al lograrlo, desaparece la ventaja competitiva. Algunas empresas tienen la política de tener siempre un producto mejorado, en espera de que el competidor iguale al anterior para que en ese momento lance el nuevo y puedan mantenerse a la vanguardia.

La ventaja competitiva:

- Permite generar el orgullo de sus miembros.
- Da confianza.
- Genera el deseo, de terceras personas, de pertenecer al gran equipo.
- Le permite a la empresa separarse de sus competidores con anticipación.

A continuación se citan tres pensamientos clave de autores reconocidos mundialmente en PE, que conviene reflexionar más que memorizar:



La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del mañana, con mayor rapidez que la de los competidores que imitan a la empresa.

GARY HAMEL Y C. K. PARLAD

La estrategia competitiva significa ser diferente. Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de producto y servicio que genere una marca: un sello distintivo.

MICHAEL E. PORTER



^ ^ La estrategia de negocios exitosa consiste en diseñar en forma creativa las actividades de su negocio, no en desarrollar simplemente aquella en que se encuentra.

ADAM M. BRANDENBURGER Y BARR Y J. NALEBUFF

Michael Porter, en su libro *Estrategia competitiva*, señala tres estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva:

1. Estrategia de diferenciación.
2. Enfoque de segmentación.
3. Liderazgo en costos.

## ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Algunas organizaciones y empresas se distinguen de otras por los siguientes elementos, como ya dijimos: marca, prestigio o una característica única por la calidad de sus productos, en ocasiones con precio superior para dar estatus al comprador. Las patentes protegen también algunos elementos de diferenciación, tanto en la producción como en el mercadeo; la diferenciación genera un nicho, es decir, un espacio formado por clientes especiales con características específicas que inclinan su preferencia por alguna diferencia del producto y/o servicio.

## ENFOQUE DE SEGMENTACIÓN

El mercado está compuesto por segmentos de clases económicas, sexos, edades, profesiones, culturas, religiones, etc. Una estrategia basada en la segmentación es atender a un espacio muy concreto que le da protección a la empresa; por ejemplo, un fabricante de ropa que sólo atiende tallas grandes y de clase alta.

## LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia basada en liderazgo en costos se basa en lograr alta productividad de su mano de obra, materiales, maquinaria, etc., y en obtener buenos precios de compra por volumen. Hay empresas que obtienen muy buenos precios porque cuidan mucho sus costos y venden con precios iguales que sus competidores, o a la inversa, venden barato por volumen, lo que les permite mejor precio de compra y de escala, en razón de que los costos fijos se prorratean entre un mayor número de unidades.

Algunos autores consideran que Porter estableció cinco estrategias porque dividen en dos las estrategias de costos y de segmentación. La primera: costos bajos de fabricación, poco volumen con baja estructura administrativa o bien, costos bajos por volumen con costos administrativos propios de su tamaño.

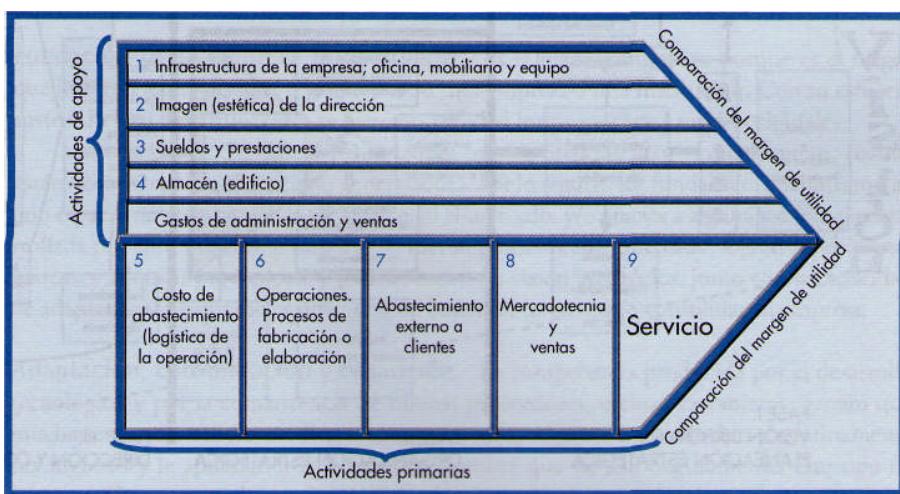
## CADENA DE VALOR

Para el análisis de las estrategias es necesario conocer la cadena de valor y dónde están los puntos de mayor contribución económica en la empresa o institución. Muchos de estos puntos se conocen como **unidades de negocio** (UN) o **centros de costo**, con el fin de conocer dónde se generan las utilidades y otros beneficios del valor agregado a la estrategia.

Una empresa es útil como abastecedor si sus precios de venta por sus productos y servicios son menores que los costos en que incurre el comprador (empresa) al producirlos él(ella) mismo(a). Los siguientes son ejemplos de esto:

1. La contabilidad realizada por un despacho externo representa un ahorro en costo, cuando hacerlo internamente cuesta más.
2. La dotación del personal mediante empresas (*outsourcing*) es útil económico si los costos de hacerlo internamente, en el departamento de recursos humanos, se reducen, y si además se cumplen los márgenes de calidad que requiere la empresa.
3. Una empresa manufacturera puede determinar, mediante un análisis de cadena de valor, si manda fabricar algunas piezas para su producción por fuera para reducir inversiones y aumentar la rentabilidad de sus procesos con mayor valor agregado.

Según Porter, la cadena de valor muestra los elementos de la empresa: actividades de apoyo (dirección, administración, oficinas, imagen, etc.) y actividades del proceso sustitivo, que llama actividades primarias, por su contribución económica (véase figura 13.3). El conocimiento de estas actividades es muy útil para analizar estrategias, proyectos de inversión y priorizar la distribución de recursos.



**FIGURA 13.3** Cadena de valor.

Muchas empresas tienen fuertes inversiones en actividades de apoyo: grandes y lujosas oficinas así como altos sueldos y prestaciones; también tienen edificios, almacenes y plantas industriales que si bien son necesarias, no lo son al ciento por ciento. A su vez, su maquinaria puede estar obsoleta y poco funcional, y al analizar su cadena de valor se dan cuenta de que los recursos destinados a actividades de apoyo deben reasignarse a las actividades primarias.

## PROCESO ADMINISTRATIVO ESTRÁTÉGICO

Las estrategias se prevén, se visualizan, se planean, se organizan y en su caso se organiza la empresa o institución en razón de lo que se busca; asimismo, se dirigen y se controlan.

La figura 13.4 muestra cómo las etapas de proceso administrativo clásico son similares a las del proceso estratégico, el cual inicia con una "visualización", una idea de negocio o de institución que se debe afinar al tomar en cuenta los recursos y otros elementos internos, así como el medio externo, el mercado y las condiciones económicas.

También, cuando se desea planificar estratégicamente el desarrollo de una empresa o institución que ya está funcionando, se prevé, diagnostica y hasta se pronostica según a dónde se dirija, y se revisan los objetivos y la misión de los productos y servicios en el mercado con un análisis de sus fuerzas, debilidades, posibles amenazas y oportunidades.

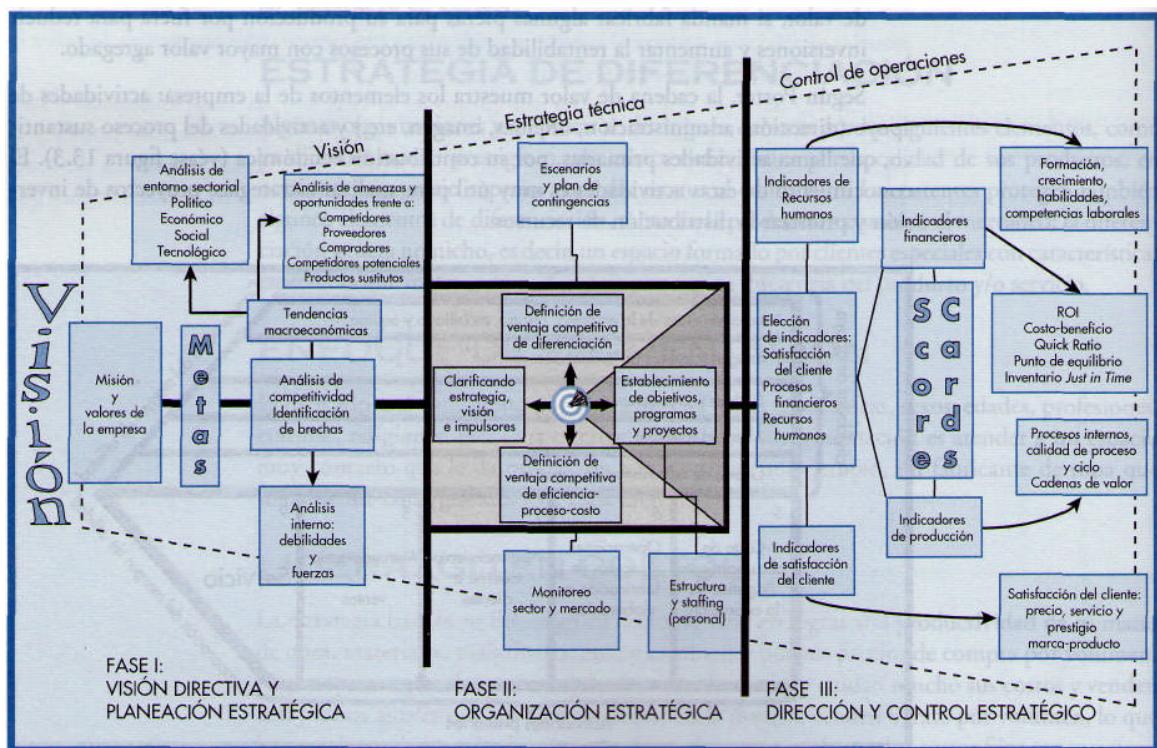


FIGURA 13.4 Proceso administrativo estratégico.

Con base en lo anterior se elabora un plan y se revisan la estructura y el *staffde* colaboradores, con su grado de integración a la empresa. Se dirige con esos elementos y se controla el desenvolvimiento y desempeño de la estrategia.

Muchas estrategias nacen como una *intuición*, un destello de oportunidad de negocio o de mejora sustancial, sobre todo cuando los responsables, propietarios, directivos, etc., están muy involucrados y apasionados por su negocio.

Estas intuiciones, que pueden tener alto valor subjetivo, requieren comprobación con un proceso de *previsión*; es decir, se debe investigar su factibilidad y elementos tecnológicos para su realización. Bill Gates, fundador de Windows Microsoft, dice que "lo primero es hacer lo que la gente necesita y luego hacer que la gente necesite lo que se hace, sin opciones". Para hacer objetiva una idea o mejora estratégica se requiere pasar por una serie de etapas, que a continuación se presenta.

## PROCESO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El proceso estratégico incluye una etapa de análisis, el primer punto de arranque. Implica conocer el origen y desenvolvimiento de la empresa y el conjunto de políticas, procedimientos, programas, estructuras, etc., que conforman la estrategia actual y sus premisas para determinar si es necesario un replanteamiento general. Lo único que requieren muchas empresas es afinar sus estrategias, tácticas y operaciones, y construir un futuro de acuerdo con la técnica de la PE.

### ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y VISION

Las estrategias surgen normalmente por dos razones:

- O Fundación de la empresa o institución. O
- Adaptación, consolidación y desarrollo.

**Fundación de la empresa o institución** Es la más significativa, porque es el origen que impulsó a una persona o grupo a crear una empresa o una institución. Con su esfuerzo sostenido y su determinación, se hicieron realidad los propósitos y visión originales.

Son muchas las empresas e instituciones con historias fascinantes que inspiran, cuando están documentadas, a las nuevas generaciones. Por lo regular, los fundadores encontraron algún espacio no atendido en la sociedad o en el mercado, y/o gracias a alguna tecnología desarrollada por ellos mismos, o importada, fueron pioneros en el mercado, lograron posicionar marcas, y adquirir proveedores y clientes leales. Su visión estratégica, junto con la capacidad de adaptarla a circunstancias difíciles o de bonanza, les permitió consolidar su empresa.

**Adaptación, consolidación y desarrollo** La competencia producida por el desarrollo tecnológico y por la concurrencia de nuevos proveedores, incluso extranjeros, generó que muchas empresas sólidas perdieran competitividad. Algunas han reducido paulatinamente sus ingresos y le apuestan a la suerte o al nombre que tienen. Seguramente, este tipo de empresas poco a poco desaparecerá. Otras han surgido al aprovechar los espacios que dejan las empresas ineficientes, y se crean, desde su origen, con técnicas muy útiles para estu-

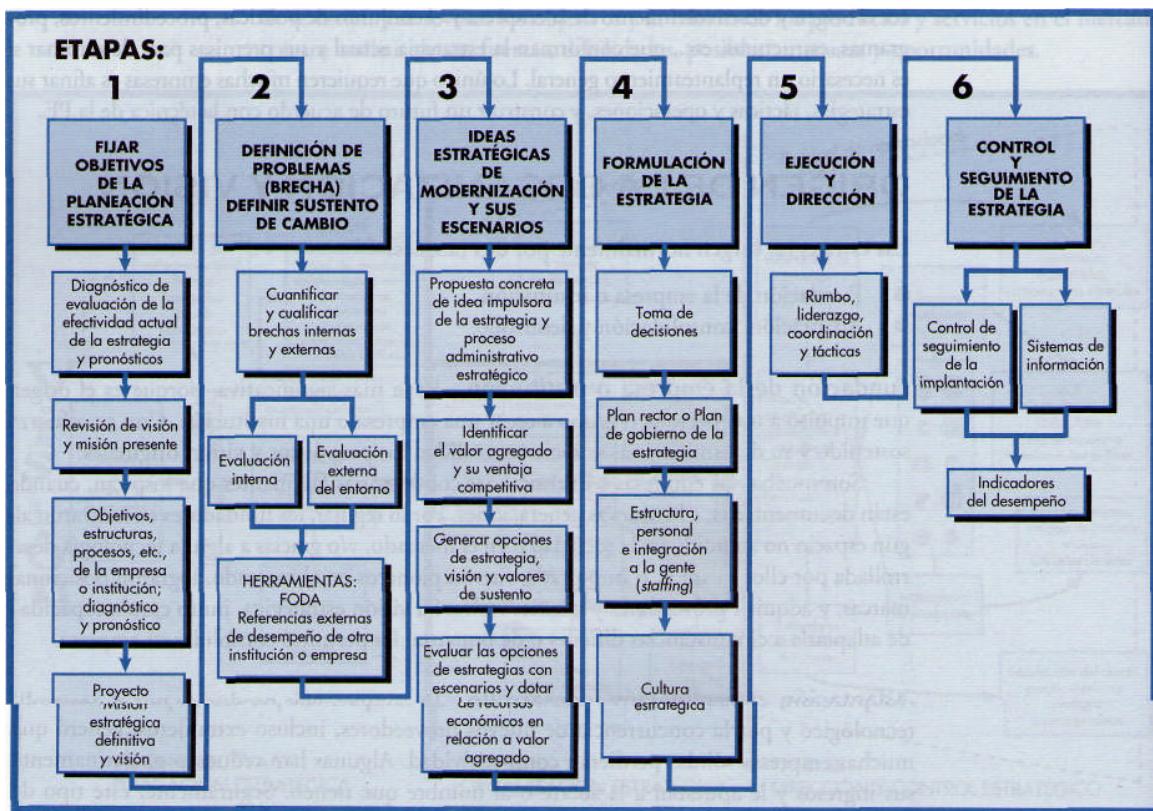
diar las necesidades del mercado, optimizar sus inversiones y disminuir sus riesgos. Estas permanentemente practican ejercicios de PE para mantenerse y adaptarse a circunstancias cambiantes.

Todas las empresas que saben que el mercado y las necesidades de los usuarios están en continuo cambio desarrollan estrategias y planes rectores o de negocios para períodos de mediano y largo plazos. Siguen líneas de acción de poco cambio y sólo adaptan y mejoran sus tácticas de comercialización y hasta sus operaciones.

## ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO

Una vez conocido el ente, desde su origen y sus cambios históricos (organización, institución, empresa, etc.), se requiere seguir con el proceso a través de las siguientes **etapas**:

1. Fijar objetivos de la PE, diagnóstico y pronóstico.
2. Definición de problemas (brecha). Definir sustento de cambio.
3. Ideas estratégicas de modernización y sus escenarios (sensibilización).



**FIGURA 13.5** Proceso de la planeador estratégica.

4. Formulación de la estrategia y presupuestos, plan rector de negocios o institucional.
5. Ejecución y dirección.
6. Administración: dirección y control de la estrategia.

La figura 13.5 muestra el proceso estratégico y las subetapas que comprende esta metodología, universalmente aceptada y utilizada por los principales autores de la materia. Como se aprecia, en la primera etapa se fijan los objetivos de la PE.

## PRIMERA

## PARTE

### Fijar objetivos de la PE

Toda aplicación de una técnica o teoría administrativa requiere clarificar el propósito para su aplicación. Cuando se considere que la PE es la herramienta correcta para mejorar la efectividad y el desempeño de la empresa, los productos y los servicios en el mercado, su competitividad y posicionamiento, es necesario fijar los objetivos de su aplicación.

Desde un principio conviene registrar los motivos y causas para poner en práctica la PE y demás acuerdos durante el proceso. Muchas empresas utilizan la **administración por proyectos**, es decir, a través de un comité *ad hoc* conformado por los miembros de las áreas involucradas y que, según la etapa, pueden actuar en el proceso estratégico. Las **subetapas** de este proceso se observan en la figura 13.6.

#### Diagnóstico

En esta etapa se lleva a cabo el **diagnóstico** de la situación, interna y externa, de la organización en relación con el cumplimiento de objetivos.

I II

#### Análisis interno

La primera etapa del proceso de PE diagnostica y evalúa la **efectividad interna** presente, en términos de cumplimiento de objetivos, estructuras, procesos de trabajo, cultura laboral, liderazgo, etc., en relación con la misión encomendada.



### Análisis externo

La PE evalúa la efectividad externa de la empresa o institución en términos de satisfacción de usuarios, imagen pública, nivel de desempeño frente a otras instituciones o empresas similares, nacionales y extranjeras, el papel de los competidores en el espacio en que se compite, así como nuevos productos o servicios que están compitiendo.

Todas las fuerzas que intervienen deben ser objeto de estudio. Tanto para el diagnóstico interno como el externo, las siguientes preguntas son de mucha utilidad y conviene registrar por escrito las respuestas, que deben conformar parte de la bitácora.

### Evaluar la efectividad actual de la estrategia

- ¿Cuál es el producto final (misión) en términos de la empresa o institución?
- ¿Hay una estrategia global que rija el desarrollo de la organización para los próximos años?
- ¿Cuáles fueron las premisas que sustentaron la misión presente?
- ¿Por qué está organizado en la forma vigente?
- ¿Puede haber otras formas de organización?
- ¿Los niveles jerárquicos son los correctos?
- ¿Los ocupantes son los correctos? Contestar la pregunta con base en el perfil general y ocupantes reales.
- ¿Los resultados alcanzados a la fecha son los correctos?
- ¿El nivel de eficiencia y eficacia es el correcto para las circunstancias actuales?
- ¿Cómo se mide la eficiencia? ¿Cuáles son sus indicadores?
- ¿Cuáles son los valores y creencias básicas de la empresa o institución, y de sus miembros?
- ¿Estamos preparados para cubrir las necesidades de los próximos cinco o 10 años?

### Revisión de visión y **misión** presente

- ¿La estrategia actual de la empresa o institución es la correcta para enfrentarse a situaciones futuras? ¿Los conceptos rectores de la estrategia están en la visión de todo el cuerpo directivo?
- ¿Cuáles son las debilidades y las fuerzas de la estrategia?
- ¿Debe cambiarse la estrategia y/o las tácticas de la empresa o institución? ¿Es necesario cambiar la misión de la institución o empresa?

### Objetivos, Estructuras, procesos de la empresa o institución

- ¿Los procedimientos y procesos pueden mejorarse?
- ¿El personal de la institución o empresa está involucrado y satisfecho con la estrategia?
- ¿Los procesos productivos se pueden hacer de otra forma?
- ¿Los clientes o usuarios externos están satisfechos con los resultados?
- ¿Se están preparando recursos humanos para sustituir a los actuales?

### Misión estratégica definitiva y visión

Una vez contestadas las anteriores preguntas, y tomando en cuenta que el proceso estratégico partió de una visualización de mejora previa, las siguientes son de utilidad:

Sobre la misión, ¿en qué cambiará sustancialmente?  
 La mentalidad o cultura y valores de la nueva misión implicarán resistencias, ¿de qué tipo?  
 Esta etapa termina con un documento que guiará el resto del proceso.

## SEGUNDA ETAPA

En esta etapa (véase figura 13.7) se deben cuantificar y cualificar con precisión las brechas-problema.

**Brecha** Tramo de carencia de efectividad y eficiencia de elementos internos y externos respecto de la visión estratégica vigente (visualización de una nueva forma y estrategia para atender las necesidades de los usuarios). También es el tramo de inefficiencia de la estructura, los procesos y la estrategia actuales. Mientras más precisa y explícita sea la cuantificación de las brechas, mucho más fácil se encontrará la solución de los problemas (véase figura 13.8).

**Problema** Desviación de la situación real en relación con la "normalidad".

*Una vez identificado el problema, está resuelto en 95%. ¡No es que no pueda tener una solución, /& que no puedo ver es el problema. Si la Quedes soñar, lo puedes hacer. La imaginación es más importante que el conocimiento.*

Como ya vimos, **normalidad**, como estándar de desempeño, es el parámetro que permite conocer los niveles de inefficacia. Internamente es más fácil identificarla cuando se conocen los indicadores. Externamente, la normalidad no es tan sencilla de medir.

En algunas ocasiones existen unidades de medida universales que se publican regularmente en ciertos ramos industriales, o los conocen los proveedores de máquinas o de otros insumos, o disponen de ellos los investigadores de las universidades. También, los expertos de ciertos procesos conocen los desempeños que debería tener cada elemento (*benchmarks*).

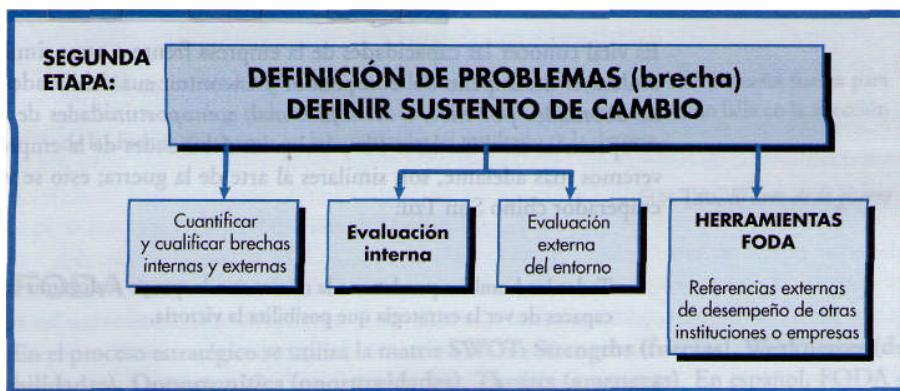
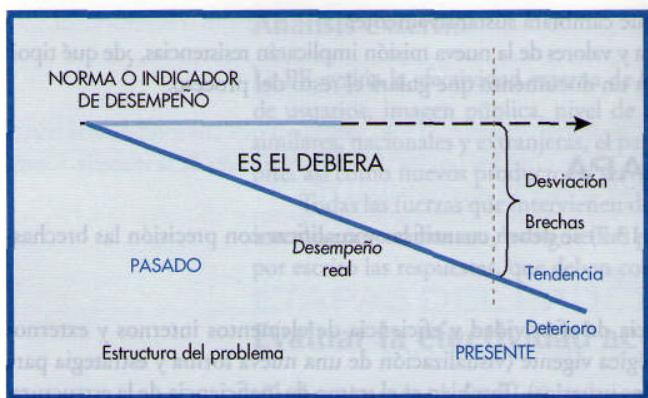


FIGURA 13.7 Segunda etapa del proceso de la planeación estratégica.

**FIGURA 13.8** Estructura de un problema.

Como se trata de procesos, muchos de ellos administrativos de negocios, y cada empresa se organiza y los diseña según su problemática y estrategia, su conocimiento es más difícil o secreto: en ocasiones se le considera información confidencial y parte de su capital intelectual.

Muchas visualizaciones de resolución de problemas, con un nuevo producto o servicio, no tienen referencia, por lo que podemos considerarlos incógnitas. Más adelante veremos cómo algunas empresas incluyen sondeos en sus estrategias para conocer mejor el posible desempeño de estos productos.

Los problemas actuales, en relación con la estrategia deseada, se convierten en **premisas** del

## BENCHMARKING

El **benchmarking** es una técnica que permite, por comparación entre dos o más empresas, instituciones, áreas o procesos, conocer los problemas de desempeño que tiene una empresa o institución respecto de las mejores prácticas.

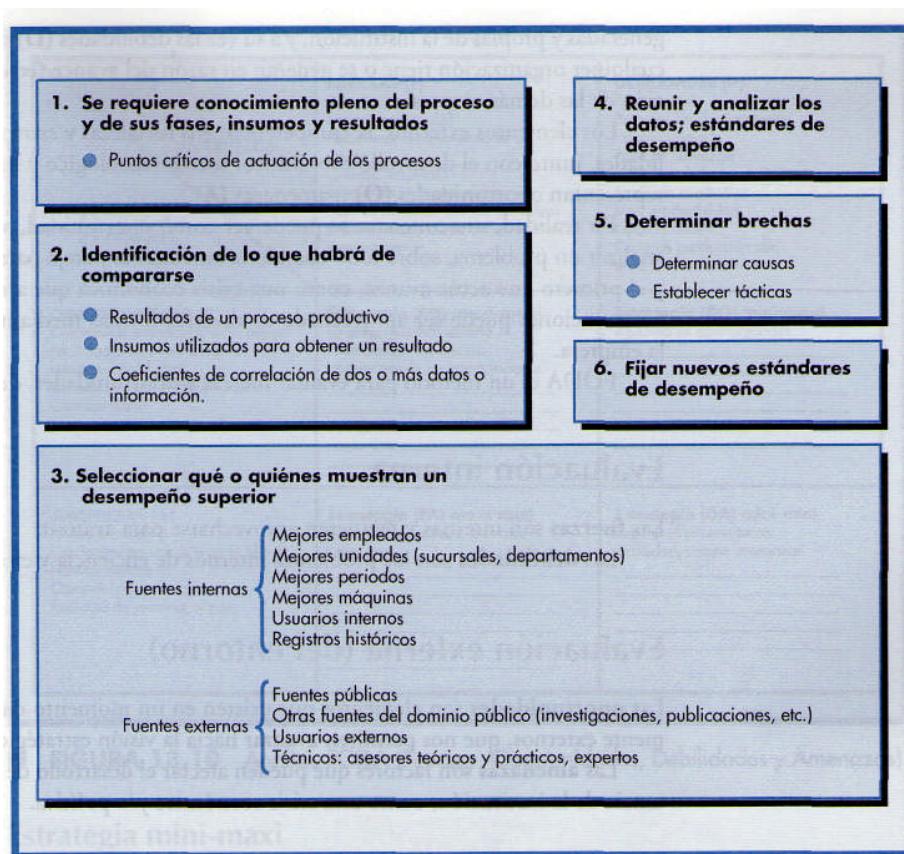
En español, *benchmark* significa mejor desempeño, mejor marca o registro, y el *ing* significa la ejecución de algo. Quiere decir "encuentro del mejor desempeño entre dos o más empresas que están dispuestas a compartir su información". La figura 13.9 muestra el proceso del *benchmarking* interno o externo.

## COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Es vital conocer las capacidades de la empresa frente a otras similares, así como conocer o evaluar el desempeño del competidor y encontrar sus debilidades, pues todos los espacios no abordados por ellos, o atendidos mal, son oportunidades de avanzar. Recuerda que la competencia también hace PE y busca las debilidades de la empresa; las estrategias, como veremos más adelante, son similares al arte de la guerra; esto se ve en la siguiente cita del emperador chino Sun Tzu:

Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas; pero pocos son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria.

Las estrategias deben considerar que la empresa está en una guerra por el mercado y que cualquier espacio que deje libre será aprovechado por sus competidores. Los estrategas de

**FIGURA 13.9** Proceso de *benchmarking*.

empresas con alta competencia en ocasiones utilizan lenguajes propios de la guerra; el siguiente párrafo, también de Sun Tzu, lo ilustra.

Cuando un comandante es incapaz de estimar a su enemigo y usa una pequeña fuerza para combatir una más grande o tropas débiles contra una más fuerte, o cuando falla en la selección de las fuerzas de choque en la vanguardia, el resultado es la derrota.

SUN Tzu, *El arte de la guerra*

## FODA

En el proceso estratégico se utiliza la matriz **SWOT**: **S**trengths (fuerzas), **W**eaknesses (debilidades), **O**pportunities (oportunidades), **T**hreats (amenazas). En español, FODA es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas (F)

generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social, tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En realidad, una amenaza se puede ver como oportunidad, según la perspectiva para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es pareja para todos los competidores y el primero que actúe avanza, como una crisis económica que afecta a todas las empresas e instituciones puede ser aprovechada de diversas formas mediante la reestructuración de la empresa.

FODA es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas.

## Evaluación interna

Las **fuerzas** son internas y requieren aprovecharse para avanzar.

Las **debilidades** son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

## Evaluación externa (entorno)

Las **oportunidades** son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

Las **amenazas** son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución, como una crisis económica y/o política.

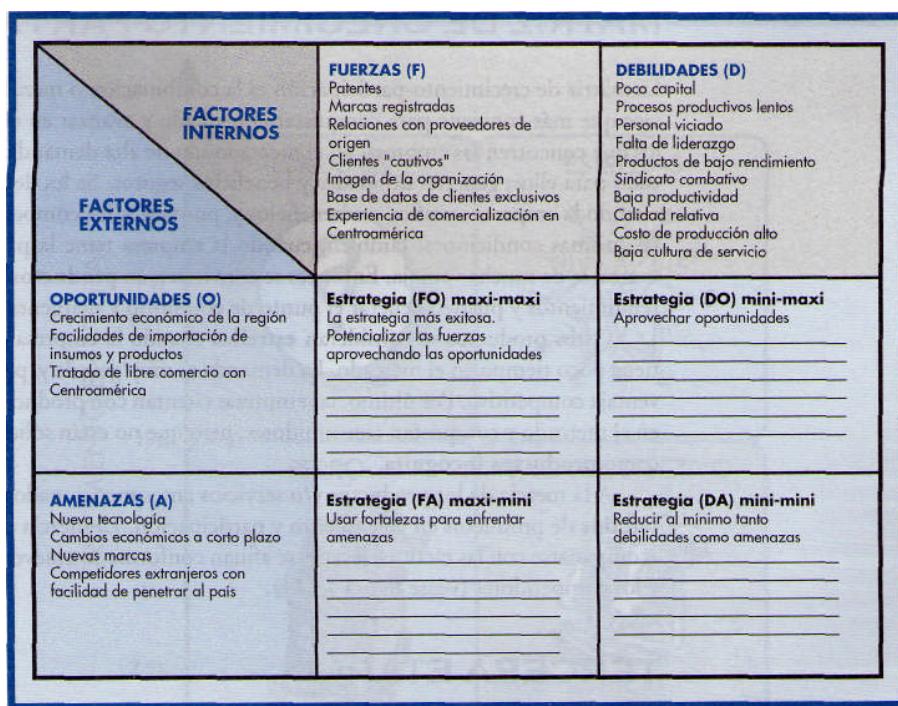
## LA MATRIZ FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales (véase figura 13.10).

**Estrategia Maxi-máxi.**-Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como **maxi-maxi**, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos.

### ESTRATEGIA MAXI-MINI

Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos.



**FIGURA 13.10** Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

#### ESTRATEGIA MINI-MAXI

Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades.

#### ESTRATEGIA MINI-MINI

Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre todo con la parte interna, en las debilidades de la empresa.

Además de la matriz FODA, que permite conocer posibilidades de acción en las diferentes combinaciones, es necesario combinar los productos y servicios de la empresa en su relación con los productos y servicios de los principales competidores, de forma que se asuma una posición estratégica ofensiva y otra defensiva en relación con los productos y/o servicios que se ofrecen. Por esto, la matriz de crecimiento-participación es vital, sobre todo para encontrar la estrategia competitiva más segura.

## MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN

La matriz de crecimiento-participación es la combinación o mezcla de productos y/o servicios que más conviene para conquistar el mercado y avanzar en él. Muchos productos con los que concurren las empresas en el mercado son de alta demanda y siempre existe un mercado para ellos; generan utilidades y beneficios seguros. Se les denomina **productos perro** cuando la empresa sacrifica sus beneficios y, por tanto, los competidores no pueden ofrecer las mismas condiciones; también, cuando la empresa tiene la patente, o por lo menos la marca, le da mucha ventaja. Entonces se convierten en **productos vaca**, pues siempre darán rendimientos y pueden generar el punto de equilibrio y márgenes de utilidad modestos.

Otros productos se consideran **estrellas** cuando la empresa es la única y el producto tiene poco tiempo en el mercado. La demanda es muy grande y, por tanto, son los de mayor ventaja competitiva. Por último, las empresas cuentan con productos nuevos que se sondean en el mercado y conquistan consumidores, pero que no están sólidos, por lo que se conocen como **productos incógnita**.

A la mezcla de los productos y/o servicios antes mencionados se les conoce como **portafolios** de productos en crecimiento y participación. La mezcla es una estrategia que debe acompañarse con las tácticas, las que se afinan conforme se mueven las condiciones externas y los competidores (véase figura 13.11).

### TERCERA ETAPA

#### Propuesta concreta inicial de la estrategia

Una vez que conocemos, a través del diagnóstico, los principales problemas y las oportunidades mediante el FODA y la matriz de crecimiento-participación, es necesario sensibilizar, con escenarios, presupuestos y otros estados *pro forma*, la cuantificación económica en relación con los recursos de la empresa. Antes de generar la sensibilización de la nueva visión estratégica se requiere evaluarla a la luz de las siguientes preguntas para identificar el valor agregado y la ventaja competitiva. Las mejores ideas estratégicas deben pasar por el tamiz de estas preguntas:

¿En qué cambiará sustancialmente la misión y en qué contribuye, en su caso?

¿Qué valor agregado da al usuario para justificar su decisión de utilizar y elegir el producto/servicio modificado propuesto?

¿Qué ventaja competitiva ofrece frente a los competidores?

En caso del sector público, ¿cómo mejora la competencia de la institución o el área?  
(Véase figura 13.12.)

#### Escenarios y su sensibilización

Una vez conocida la idea estratégica, su valor agregado y su ventaja competitiva, es conveniente **sensibilizar** (calcular, mediante varios supuestos-alternativas, las posibles combinaciones de costos, ventas, ingresos, egresos, inversiones, flujos de efectivo, puntos de equilibrio, etc.) para encontrar la mejor opción respecto del riesgo-beneficio. Es aplicable el axioma "a mayor riesgo, mayor beneficio". Cada combinación se conoce como escenario.

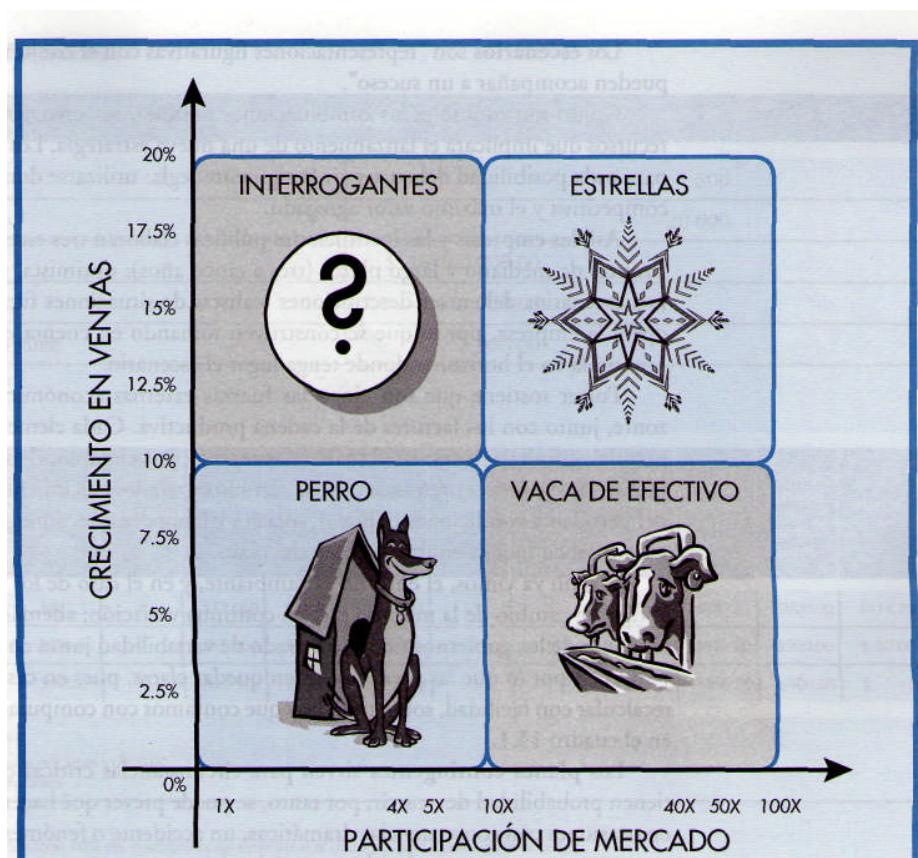


FIGURA 13.11 Matriz de crecimiento/participación del grupo consultor de Boston.

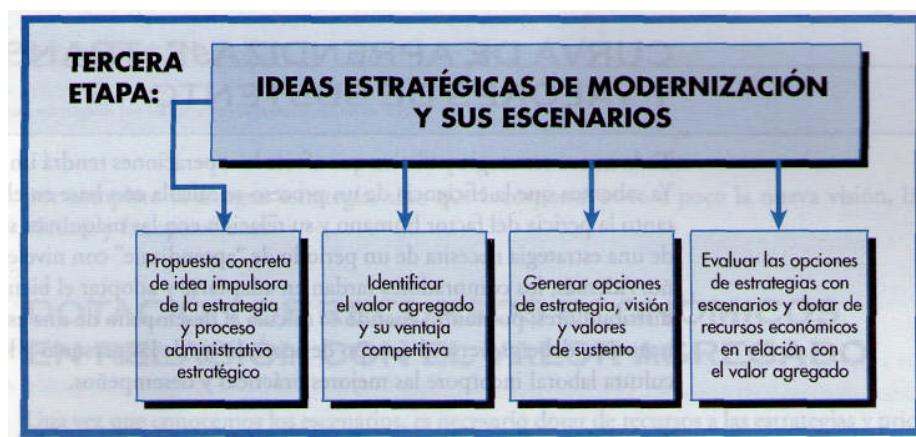


FIGURA 13.12 Tercera etapa del proceso de la planeación estratégica.

**Los escenarios** son "representaciones figurativas con el conjunto de circunstancias que pueden acompañar a un suceso".

Como son múltiples las combinaciones posibles, es conveniente tomar en cuenta los recursos que implicará el lanzamiento de una nueva estrategia. Los recursos presupuestados para cada posibilidad deben seguir la siguiente regla: utilizarse donde esté la mayor ventaja competitiva y el máximo valor agregado.

Así, las empresas y las instituciones públicas elaboran tres escenarios definitivos en horizontes de mediano y largo plazos (tres a cinco años): optimista, pesimista y conservador. Los escenarios deben ser descripciones realistas de situaciones futuras del entorno en que opera la empresa, por lo que se construyen tomando en cuenta el comportamiento de la economía en el horizonte donde tenga lugar el escenario.

Porter sostiene que son cinco las fuerzas externas económico-sociales en cada horizonte, junto con los factores de la cadena productiva. Cada elemento se debe convertir en premisa, como ya se dijo en el marco conceptual; por ejemplo, el escenario optimista puede incluir las siguientes premisas: tipo de cambio esperado, crecimiento de la economía, precio del petróleo y condiciones políticas, sociales y laborales que, aunque no se pueden cuantificar, se deben incluir en un apartado del plan.

Como ya vimos, el entorno es cambiante, y en el caso de los países latinoamericanos, el tipo de cambio de la moneda está en continua variación; además, los pronósticos de crecimiento de los gobiernos tienen un grado de variabilidad junto con las cuestiones políticas y sociales, por lo que las premisas deben quedar claras, pues en caso de cambios se pueden recalcula con facilidad, sobre todo hoy que contamos con computadoras. Véase un ejemplo en el cuadro 13.1.

Los **planes contingentes** sirven para circunstancias críticas o no deseadas, pero que tienen probabilidad de ocurrir; por tanto, se puede prever qué hacer ante una circunstancia, en ocasiones con consecuencias dramáticas, un accidente o fenómeno natural, cuyos efectos conocemos, para tomar decisiones anticipadas.

Ya dijimos que imaginar el futuro es tarea de la PE; sin embargo, ésta se concentra en los escenarios más probables. Los escenarios optimista y pesimista pueden convertirse en planes de contingencia.

## CURVA DE APRENDIZAJE, TRANSICIÓN Y VALORES DE SUSTENTO

Toda nueva estrategia y táctica que afecte las operaciones tendrá un periodo de aprendizaje. Ya sabemos que la eficiencia de un proceso se calcula con base en el desempeño óptimo, en tanto la pericia del factor humano y su relación con las máquinas; sin embargo, el arranque de una estrategia necesita de un periodo de "aprendizaje" con niveles inferiores de desempeño. Además, los compradores tardan en adaptarse y adoptar el bien o servicio, así como los distribuidores; por tanto, cuando se calcula el desempeño de una estrategia o plan rector de negocios, debe preverse el tiempo de aprendizaje de las personas y los sistemas, hasta que la cultura laboral incorpore las mejores prácticas y desempeños.

**Transición** En ocasiones, en forma paralela, "mientras aprende la empresa y el mercado", las empresas hacen planes de transición que pueden actuar al mismo tiempo; no abandonan

**CUADRO 13.1** Escenarios.

Premisas													
Cursos programados				Participantes por programa									
Insumo				Costo promedio por curso									
Costo estándar por participante				Costo real por participante									
Escenarios:													
Caso	Costo real del curso	Participantes	Costo real por participante	Escenario	Costo real del curso	Costo promedio del curso	Desviación	Participantes	Participantes establecidos por política	Desviación	Costo real por participante	Costo estándar por participante	Desviación
A	\$17 000	35	\$485.71	A	\$17 000	\$12 000	\$ 5 000	35	25	10	\$485.71	\$900.00	\$414.29
B	\$17 000	20	\$850.00	B	\$17 000	\$12 000	\$ 5 000	20	25	-5	\$850.00	\$900.00	\$ 50.00
C	\$22 500	25	\$900.00	C	\$22 500	\$12 000	\$10 500	25	25	0	\$900.00	\$900.00	\$ 0
Indicador de desempeño (normas):													
Evaluación promedio de aprendizaje por alumno 90/100													
Cien por ciento de asistencia instructores													
Primera política:													
Los costos de los cursos pueden desviarse 50% del costo promedio estándar si el costo por participante no se excede													
Segunda política:													
El número de participantes por curso no puede exceder de 25													
Tercera política:													
La desviación no debe repetirse más de tres veces en un periodo, ni debe ser superior a 5%													
Cuarta política:													
El presupuesto de capacitación no puede desviarse más de 5%													
Quinta política:													
Semestralmente, reprogramar cursos estratégicos con los recursos del presupuesto no ejercido													

por completo la antigua estrategia, sino que incorporan poco a poco la nueva visión, las tácticas y las operaciones.

## DOTACION DE RECURSOS ECONOMICOS EN RELACION CON EL VALOR AGREGADO

Una vez que conocemos los escenarios, es necesario dotar de recursos a las estrategias y priorizar su distribución, de acuerdo con las actividades de la cadena con mayor valor agregado para el desarrollo tanto de la empresa como de la estrategia.

## CUARTA ETAPA

### Formulación de la Estrategia

En esta etapa se genera el programa de acción que gobernará el desarrollo de la empresa o institución (véase figura 13.13). Ya se dijo que la estrategia no es un plan rígido, sino un conjunto de ideas estratégicas orientadoras de lo que se desea alcanzar, y esto requiere de una conducción sutil y no rígida, pues el medio está en continuo movimiento.

Se parece a la carta de navegación de un barco que tiene que atravesar zonas de alta turbulencia sin perder el rumbo; por lo general, un plan es rígido y poco flexible, pero en este caso se trata de una estrategia de continua adaptación, por lo que está constituido fundamentalmente por políticas, más que por normas y procedimientos.

En forma general, esta etapa cubre las siguientes etapas:

1. Toma de decisiones
2. Elaboración del plan de negocios,<sup>7</sup> también conocido como plan rector
3. Estructura, personal e integración a la gente (*staffing*)
4. Cultura estratégica

### Toma de decisiones

Desde el inicio del proceso estratégico se toman decisiones; sin embargo, el plan estratégico final requiere definiciones concretas, pues este documento será la guía en períodos prolongados. En esta etapa se requiere más de táctica para establecer el plan y comunicar las decisiones con habilidad.

Los planes estratégicos cubren **horizontes** de tres a cinco años, por lo que un año antes de que termine un plan de negocios debe quedar listo el siguiente y se dé continuidad a la estrategia, como se ve en la figura 13.14.



**FIGURA 13.13** Cuarta etapa del proceso de la planeador) estratégica.

<sup>7</sup> Alejandro Kirchner Lerma, *Planes estratégicos de dirección*, Gasca-SICCO, México, 2003.

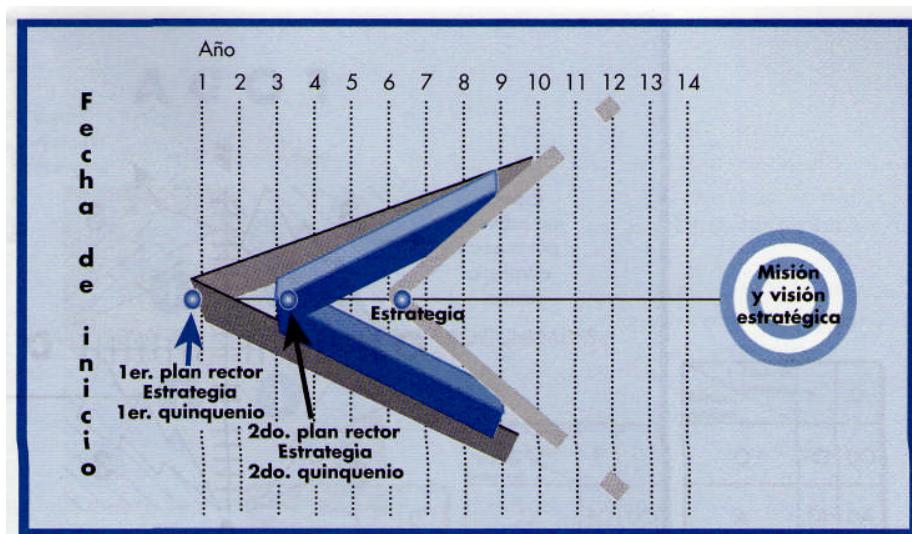


FIGURA 13.14 Horizontes de los planes de negocio.

### Elaboración del plan de negocios o rector

Es necesario generar un documento general que marque el rumbo, que oriente las decisiones, sobre todo de la alta dirección, con la aclaración de que los datos más finos queden como soporte para su consulta en caso necesario, como estados financieros y diagnósticos que por su naturaleza son confidenciales. Este documento comprende las siguientes etapas.

- i I Plan de negocios o rector 200X-200X de la empresa XXXXXX.
- 1. Definir qué es un plan rector, incluyendo la misión, visión y valores de la empresa.
- 2. Premisas, objetivos y metas generales de desarrollo estratégico.
- 3. Estructuras administrativas de negocios y producción.
- 4. Políticas generales de finanzas, producción, comercialización, recursos humanos y cultura laboral.
- 5. Los programas anuales generales por cubrir durante el horizonte.
- 6. Evaluación del desempeño del plan-organización en relación con el rendimiento económico de la empresa, el desarrollo de la producción, la participación en el mercado y la formación del capital humano.

Los elementos de la matriz FODA sirven para determinar las brechas que se van a cubrir durante un plan estratégico. La siguiente matriz establece las zonas de avance deseables durante un periodo de plan rector (véase figura 13.15).

El plan rector debe marcar los avances generales durante un periodo (horizonte). Digamos que en el año cero, periodo en el que se hizo el diagnóstico, debe reflejar la situación

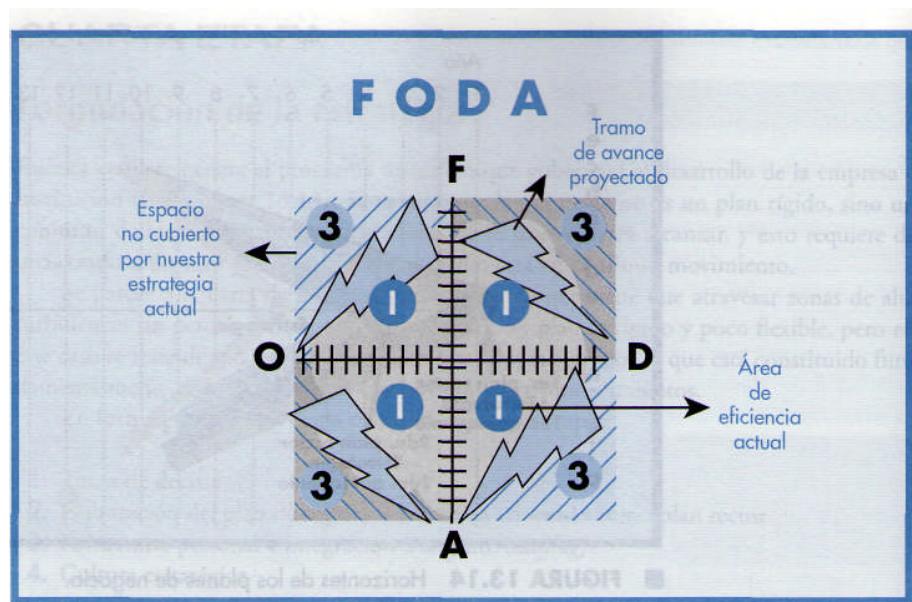


FIGURA 13.15 Matriz de FODA con zonas de avance.

ción en la que se encontraba la empresa o institución en relación con las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que durante la transición del plan se mejore la posición de cada combinación que se vio en el análisis FODA (véase figura 13.16).

Los estados financieros estratégicos, aunque se deben hacer y discutir entre los altos directivos, no necesariamente deben formar parte del documento, pues es información delicada y confidencial, sobre todo si van implícitas inversiones en áreas que pudieran alertar a la competencia. Además, las mezclas y estrategias de comercialización no se pueden plasmar en el documento, porque los portafolios son muy dinámicos; lo importante es marcar en el plan rector el crecimiento y los rendimientos financieros generales deseados.

### Estructura, personal e integración a la gente (staffing)

Una información clave del plan rector es el relativo a las estructuras (organigrama) y su posible movilidad durante el horizonte del plan, de forma que contenga la formación de nuevos gerentes, o directores de área en el caso de la administración pública, que se están preparando para ocupar las vacantes por ascensos o jubilaciones.

Además, si se prevé abrir nuevos mercados, es conveniente una correcta planeación de recursos humanos para reclutarlos, formarlos y desarrollarlos.

### CULTURA ESTRATEGICA

Una nueva estrategia siempre se acompaña de un conjunto de valores humanos, creencias que deben tener los operativos de la estrategia y, en general, todos los miembros de empresa o institución; es una visión compartida.

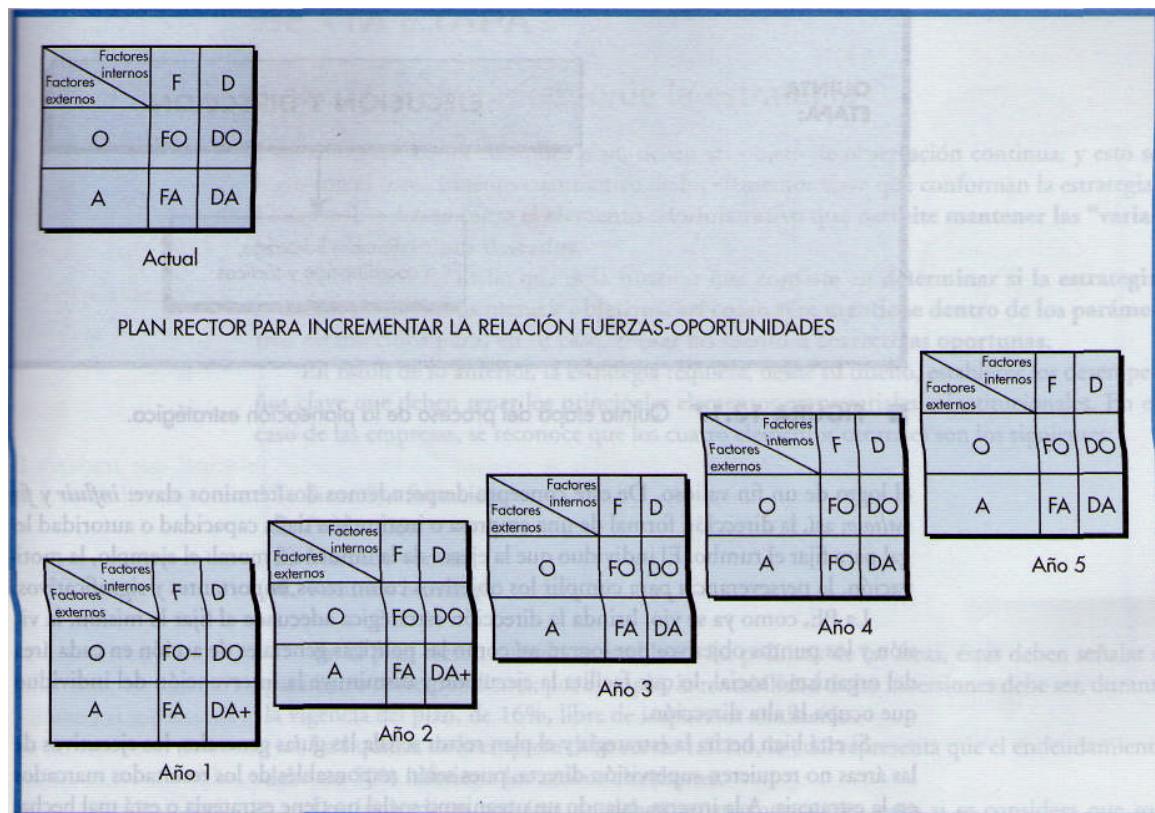


FIGURA 13.16 Administración estratégica.

Aunque la empresa o institución tenga su propio código, en ocasiones no manifiesto, es conveniente revisar si la estrategia no "choca" con la mentalidad de grupos que pudieran hacerla fracasar; por tanto, es necesario revisar estos aspectos psicosociales y afinarlos con los planes de capacitación durante el periodo que cubra el plan antes de su ejecución y dirección.

## QUINTA ETAPA

La **dirección** es el arte de ejecutar y manejar la estrategia, al hacer funcionar al cuerpo social por medio de su compromiso con la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos (véase figura 13.17).

Peter Drucker dice que la base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible en la estrategia, y que los auténticos líderes saben bien que no controlan el universo; por último, sentencia que el líder verdadero se distingue del falso por sus logros.

La dirección de una institución o empresa, o una parte de ellas, requiere más **liderazgo** que autoridad, pues este es la capacidad de un individuo sobre los demás para



- **FIGURA 13.17** Quinta etapa del proceso de la planeación estratégica.

el logro de un fin valioso. De este concepto desprendemos dos términos clave: *influir* y *fin valioso*; así, la dirección formal de una empresa o institución da la capacidad o autoridad legal para fijar el rumbo. El individuo que la ejerce da la influencia moral: el ejemplo, la motivación, la perseverancia para cumplir los objetivos como retos importantes y significativos.

La PE, como ya se vio, brinda la dirección estratégica adecuada al fijar la misión, la visión y los puntos objetivos por lograr, así como las políticas generales de acción en cada área del organismo social, lo que facilita la ejecución y disminuye la intervención del individuo que ocupa la alta dirección.

Si está bien hecha la estrategia y el plan rector señala las guías generales, los ejecutivos de las áreas no requieren supervisión directa, pues serán responsables de los resultados marcados en la estrategia. A la inversa, cuando un organismo social no tiene estrategia o está mal hecha, la dependencia del equipo con el directivo aumenta al solicitar constantemente rumbo.

## Coordinación

Con el plan rector o de negocios de referencia, el equipo encargado de ejecutar — aunado a su capacidad técnica en sus áreas correspondientes — podrá tomar todo el tiempo las decisiones adecuadas; sin embargo, como el medio es cambiante, es necesario afinar las tácticas para adecuar la estrategia cotidiana a las condiciones reales que se presentan; esto implica una **continua coordinación** de los miembros de las áreas.

Esta **coordinación la da el trabajo al equipo** que analiza la información y determina acciones pertinentes; por excepción, cuando las circunstancias lo requieran, la alta dirección tomará decisiones para desbaratar alguna situación donde no se logró el consenso, pero sus decisiones deberán estar acordes a lo establecido en el plan estratégico.

Periódicamente, las tácticas tienen que revisarse; ya hemos dicho que una **táctica** es la forma de actuar en situaciones concretas. En la empresa que vive una alta competencia con cambios continuos en las negociaciones con clientes, promociones y campañas de publicidad, continuamente cambian sus tácticas sin mudar la estrategia.

Tanto la estrategia como las tácticas requieren control y seguimiento, lo cual permite una mejor dirección y ejecución de la estrategia.

## SEXTA ETAPA

### Control y seguimiento de la estrategia

Las estrategias, como cualquier plan, deben ser objeto de observación continua, y esto se logra con el conocimiento cuantitativo de los elementos clave que conforman la estrategia. El **control** se define como **el elemento administrativo que permite mantener las "variables" en los términos deseados.**

También se ha dicho que es **la función que consiste en determinar si la estrategia avanza o no hacia sus metas y objetivos, así como si se mantiene dentro de los parámetros establecidos para, en su caso, tomar las medidas correctivas oportunas.**

En razón de lo anterior, la estrategia requiere, desde su diseño, establecer los desempeños clave que deben tener los principales elementos empresariales o institucionales. En el caso de las empresas, se reconoce que los cuatro elementos centrales son los siguientes:

1. Situación financiera
2. Producción
3. Mercado-ventas
4. Recursos humanos

• En el plan rector, cuando se establecen las políticas de las áreas, éstas deben señalar el parámetro correspondiente; por ejemplo, la rentabilidad de las inversiones debe ser, durante la vigencia del plan, de 16%, libre de impuestos e inflación.

La liquidez de la empresa debe ser de 1.5:1.0, lo cual representa que el endeudamiento debe ser 50% inferior a los activos circulantes.

Los indicadores por área no deben ser mayores a tres, pues si se considera que son cuatro áreas con 12 indicadores clave, se puede mantener en control, pero es necesario que se consideren por lo menos dos indicadores de cada área, sobre todo los que reflejan la situación acumulada de otros para que, en caso de desviación, se pueda profundizar en el área específica.

Por lo general, las empresas sólo cuidan los resultados financieros, sin duda el resultado de una buena estrategia, pero la consecuencia se obtiene al cuidar las ventas, la producción y el factor humano.

Norton y Kaplan,<sup>8</sup> autores de la técnica de score cards, ponen el ejemplo (como ya se vio) de que nadie subiría a un avión con un solo instrumento de medición, digamos a la velocidad de crucero, pues un aparato tan complejo como los aviones modernos necesitan altímetros, barómetros e indicadores de combustible, entre otras cosas.

Seguramente los pilotos se concentran en unos cuantos instrumentos, a pesar de que hoy los aviones están totalmente programados y por tanto pueden navegar sin intervención humana. La labor relativa de los pilotos está en el despegue y aterrizaje, porque la ingeniería y los controles computarizados así lo han diseñado; en este sentido, la estrategia es la ingeniería (componentes tecnológico-financieros de negocio, incluso los indicadores de desempeño), y la labor de control se realiza en el transcurso del tiempo con la interpretación cotidiana.

*Robert S. Kaplan y David Norton E.*, Cuadro de mando integral (The Balancea Score Cart), *Gestión, s.l.*, 2000.



**FIGURA 13.18** Sexta etapa del proceso de la planeación estratégica.

Para conducir una estrategia se requiere un instrumento principal que traduzca la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de actuación para el sistema de administración y medición estratégica (véase figura 13.18).

### Sistemas de información

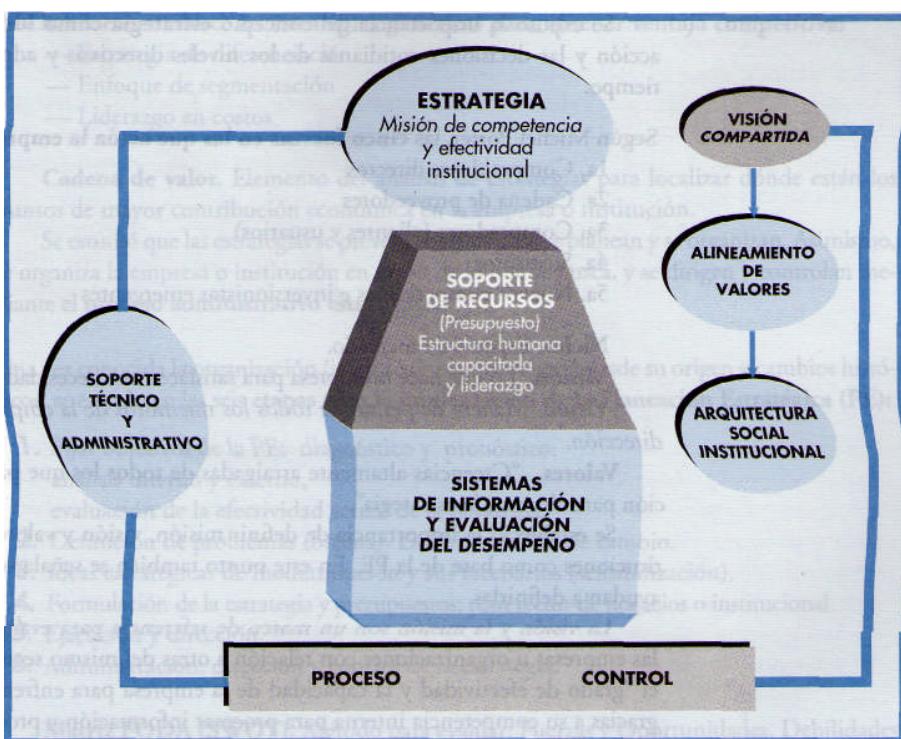
Los sistemas de información deben desarrollarse especialmente para las estrategias que se desean ejecutar. Es cierto que la contabilidad requiere un catálogo de cuentas, pero éste debe acoplarse a las necesidades de la estrategia, pues ésta es la que da el desarrollo; la contabilidad da la información financiera y fiscal. Aparentemente, se requiere de dos sistemas de información; sin embargo, es posible elaborar un solo sistema compatible que cubra ambas necesidades al ciento por ciento, lo cual implica una participación completa del área de finanzas a la estrategia.

El liderazgo de la alta dirección y el análisis continuo del desenvolvimiento de la estrategia por el *staffde dirección* (equipo) obligará a que la información se alinee. Hoy en día hay programas de cómputo que permiten disponer de ella en tiempo real. Lo más importante al desarrollar el sistema de información es considerar si existe el soporte técnico y humano para evaluarlo en forma continua.

Ya dijimos que el sistema de información es el registro y almacenamiento de datos impresos o digitalizados y cuantitativos de las operaciones y transacciones, clasificados de acuerdo con uno o varios fines determinados que permiten conocer por períodos los movimientos realizados, su variación conforme a un parámetro o punto de referencia, y sus tendencias.

La contabilidad es un sistema de información específico de operaciones y transacciones de una empresa o institución. Cada área tiene sus propios sistemas de información; la estrategia necesita su propio sistema, que puede desprenderse de otros registros. Hoy, gracias al código de barras y a las computadoras con lectoras ópticas, muchas informaciones se generan de una sola operación, transmitiendo información a varios subsistemas hacia usuarios con diversos fines. Por ejemplo, la "operación caja" en un centro comercial envía información simultánea a contabilidad, almacén, compras, etcétera.

**Los sistemas de información para la estrategia** se pueden aplicar a través de reportes específicos, como ventas mensuales, número de clientes, productos, etc.; también se pueden generar de la información almacenada electrónicamente, pero se requiere programar



• **FIGURA 13.19** Sistemas de información de la estrategia.

la computadora para que la clasifique conforme al sistema de indicadores específico que requiere la estrategia.

Los sistemas de información deben generarse a partir de la estrategia y no a la inversa. Los sistemas contables deben alinearse a la información para la toma de decisiones. Obviamente, las obligaciones fiscales deben cubrirse al ciento por ciento, por lo que el sistema de información debe cubrir las dos necesidades, pues sin buen desempeño no hay utilidades ni impuestos que pagar. La figura 13.19 representa esquemáticamente lo anterior.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

A la PE como corriente y enfoque administrativo de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de efecto duradero de una empresa o institución, previo análisis de contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve.

En esta unidad se estudiaron los conceptos generales de la PE con el fin evitar errores en la comprensión de esta técnica (herramienta), altamente útil para el crecimiento sano, sustentable y duradero de una empresa.

Se expuso la importancia del concepto **estrategia como idea rectora** que orienta la acción y las decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo.

Según Michel Porter, las **cinco fuerzas en las que actúa la empresa** son: la.

Competidores directos 2a. Cadena de proveedores 3a. Compradores  
(clientes y usuarios) 4a. Sustitutos 5a. Nuevos competidores e  
inversionistas emergentes

**Nicho.** Espacio de mercado.

**Misión.** Lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes.

**Visión.** Manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección.

**Valores.** "Creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia".

Se estableció la importancia de definir misión, visión y valores de las empresas o instituciones como base de la PE. En este punto también se señalaron algunas preguntas que ayudan a definirlas.

La visión y la misión son un marco de referencia para evaluar la **competitividad** de las empresas u organizaciones con relación a otras del mismo sector. La **competitividad** es el "grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores gracias a su competencia interna para procesar información y producir el servicio o el bien a los niveles requeridos por el mercado".

También se estudió el término estrategia, que se define como un concepto de negocio compuesto por misión, visión, valores y políticas generales de acción que se expresan en un plan de gobierno rector de largo alcance, no rígido.

Las **tácticas** "son las acciones en que se traduce la estrategia en un programa de acción para períodos determinados: uno, dos o cinco años".

También se estudiaron las **operaciones**, que son "los procesos productivos regidos por las estrategias y las tácticas".

El plan rector, también conocido como plan de negocios, incluye programas específicos que señalan actividades concretas que hay que llevar a cabo para lograr posicionar la estrategia en la cultura laboral y en los procedimientos. Los planes rectores se establecen en **horizontes de tiempo** determinados; es decir, períodos de 5, 10 o 15 años, aunque las grandes ideas rectoras son intemporales.

La relación entre la estrategia y los indicadores de desempeño señalan el nivel de competitividad y competencia requerido y establecido de ejecución básica, sobre los que un plan estratégico calcula los rendimientos para su éxito económico y de penetración; o bien sobre sus recursos financieros presupuestales, si se trata de una institución pública.

Las **premisas** son lo que sostiene un juicio lógico para llegar a una conclusión.

El **valor agregado** es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar.

**Ventaja competitiva** (VC) es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho donde trabaja, por lo que los usuarios le dan preferencia.

Michel Porter establece las **estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva:**

- Estrategia de diferenciación
- Enfoque de segmentación
- Liderazgo en costos

**Cadena de valor.** Elemento del análisis de estrategias para localizar dónde están los puntos de mayor contribución económica en la empresa o institución.

Se estudió que las estrategias se prevén, se visualizan, se planean y se organizan. Asimismo, se organiza la empresa o institución en razón de lo que se busca, y se dirigen y controlan mediante el **proceso administrativo estratégico**.

Una vez conocida la organización (institución, empresa, etc.) desde su origen y cambios históricos, se establecen las seis **etapas para la implantación de la Planeación Estratégica (PE):**

1. Fijar objetivos de la PE: diagnóstico y pronóstico:  
análisis interno y externo,  
evaluación de la efectividad actual de la estrategia.
2. Definición de problemas (brecha). Definir sustento de cambio.
3. Ideas estratégicas de modernización y sus escenarios (sensibilización).
4. Formulación de la estrategia y presupuestos; plan rector de negocios o institucional.
5. Ejecución y dirección.
6. Administración: dirección y control de la estrategia.

**Matriz FODA (SWOT).** Método para evaluar: Fuerzas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La **evaluación es interna:** Fuerzas y debilidades, **externa:** Oportunidades y amenazas. Los elementos del FODA se pueden combinar a través de una matriz con el fin de conocer dónde se encuentran las máximas oportunidades junto con las fuerzas de la empresa, o bien las debilidades junto con las amenazas.

**Matriz de crecimiento-participación.** Combinación o mezcla de productos y/o servicios más convenientes para conquistar y avanzar en el mercado. Son cuatro los tipos de productos que deben combinarse, según la matriz de crecimiento-participación:

- Productos perro: con ellos la empresa sacrifica utilidades para sostener la batalla con sus competidores.
- Productos vaca: productos que siempre dan márgenes de utilidad y pueden generar el punto de equilibrio.
- Producto estrella: la empresa es la única que los produce; generan grandes rendimientos, aunque sus ventas son esporádicas.
- Producto incógnita: nuevos productos cuyo nivel de consumo, precios y tipos y nichos de mercado en los que pueden desplazarse con más facilidad se sondan en caso de funcionar.

**Los planes contingentes** se desarrollan para actuar ante circunstancias críticas o no deseadas, pero que tienen probabilidad de ocurrir y, por lo tanto, se puede prever qué hacer ante una circunstancia.

Importancia de la **toma de decisiones** en el proceso estratégico.

**Elementos del Plan de Negocios o Plan Rector:**

1. Definirlo, incluyendo la misión, visión y valores de la empresa.
2. Premisas, objetivos y metas generales de desarrollo estratégico.
3. Estructuras administrativas de negocios y producción.
4. Políticas generales de finanzas, producción, comercialización, recursos humanos y cultura laboral.
5. Programas anuales generales a cubrir durante el horizonte.
  6. Evaluación del desempeño del plan-organización con relación al rendimiento económico de la empresa, el desarrollo de la producción, participación en el mercado y formación del capital humano.

Se estudió la importancia de utilizar **indicadores clave estratégicos** por áreas para poder mantener control y localizar desviaciones y corregirlas. En este punto se recordó la importancia y utilidad de los **score cards** o cuadros de mando.

Los **sistemas de información** deben desarrollarse especialmente para que las estrategias se ejecuten dándole seguimiento a su desempeño a través del "monitoreo".

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. ¿Qué es la PE?
2. ¿Qué es estrategia?
3. ¿Cuáles son las fuerzas que actúan en la empresa, según Michel Porter?
4. ¿Qué es nicho?
5. ¿Cuál es la diferencia entre táctica y estrategia?
6. ¿Qué es una premisa?
7. Mencione algunas razones por las que surgen las estrategias de las empresas.
8. ¿Cuál es la función del plan de negocios o rector?
9. Mencione las etapas del proceso de PE.
10. ¿Qué es el FODA (SWOT)?
11. ¿Qué es la llamada matriz de crecimiento-participación?
12. ¿Qué es un escenario en términos de la PE?
13. ¿Cuáles son los elementos del Plan de Negocios?
14. Explica brevemente la importancia de la toma de decisiones en el proceso estratégico.

## CASO CASO DEL DR. ESPÍNDOLA (1 A. PARTE)

El doctor Manuel Hernández, director de un hospital público de la u'uku<sup>1</sup> u'c iV'oiuerrey, iV'uevo feo'n, ante la renuncia presentada por el doctor /osé' Espíndola, el mejor cardiólogo del hospital, quiso retenerlo ofreciéndole un pequeño

aumento de sueldo y permitiéndole un mejor horario de trabajo que el de los otros médicos, siempre y cuando atendiese a los pacientes asignados. El doctor Espíndola argumentaba que él perdía mucho al no poder atender a los pacientes que lo buscaban en su consultorio particular y que, por otra parte, el sueldo que percibía en el hospital no era suficiente. No obstante la fuerza de sus argumentos, el doctor Espíndola terminó por ceder a la petición del doctor Hernández, acordando ambos en que este último se encargaría de llevar a cabo los trámites necesarios para cumplir lo prometido.

Al solicitar el doctor Hernández al licenciado Sergio Pérez, jefe de personal de la institución, que efectuara los trámites necesarios para elevar el sueldo del doctor Espíndola, fue informado que eso no era posible de acuerdo con la normatividad del gobierno en turno.

Ante la negativa, el doctor Hernández argumentó molesto que no podían ser burocratas y dañar vidas por trabas administrativas. Añadió que el doctor Espíndola colaboraba siempre con el hospital aun fuera de su horario normal, y el aumento que solicitaba era pequeño, ya que tan sólo ascendía a 15% del sueldo que recibe un médico de su categoría conforme al tabulador, lo que, afirmó, era poco comparado con el costo de las demandas que el hospital había tenido que pagar por errores cometidos por otros médicos. En ese año se habían pagado multas e indemnizaciones equivalentes a 30 veces el sueldo mensual dedicho doctor, y eso estaba totalmente fuera de una partida presupuestal. El director dijo enfáticamente: "¡No entiendo por qué sí hay dinero para indemnizaciones que no están presupuestadas, y no lo hay para un pequeño estímulo a un médico de prestigio! ¡Es imposible reemplazarlo! ¡Médicos como él no se dan en maceta!"

A pesar de las argumentaciones del doctor Hernández, el licenciado Pérez continuó objetando que no se podían violar las normas establecidas en el hospital. Sin embargo, el director consideró que con lo dicho a Pérez sería suficiente.

El día de pago, el doctor Espíndola advirtió que su salario no había sido incrementado. Se dirigió a la Jefatura de Personal, donde preguntó por su aumento al señor Pérez, quien le informó que eso no era posible, pues no procedía conforme a la normatividad vigente. El doctor Espíndola se retiró inmediatamente, y procedió a elaborar y firmar su renuncia, entregándose a la dirección.

Este hecho molestó al doctor Hernández, director del hospital, que en el acto mandó llamar a Pérez. Al tenerlo frente a él, le solicitó su renuncia. Este se limitó a contestar que no había motivo legal para ser despedido, y que por tanto demandaría a la institución, pues si no aplicaba la norma incurría en irresponsabilidad.

#### **Analiza lo siguiente:**

1. ¿Existe un problema de visión estratégica en el hospital?
2. ¿En la visión actual del personal administrativo de muchos hospitales, ¿es correcta la postura del licenciado Pérez, director de personal? Sí \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué?
3. ¿Cuál es la misión del hospital?
4. ¿Comprender la misión, traducir y transmitir la visión al personal directivo es fundamental para tener éxito en una administración estratégica? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

5. ¿Cómo aplicarías los conocimientos de administración y planeación estratégica para solucionar esta situación?
  - a) Con base en principios administrativos y estandarización de procesos.
  - b) Reingeniería de procesos y capital humano como parte del capital intelectual.
  - c) Visión, misión, valores y liderazgo.
6. ¿Condujo bien la reunión el director con el jefe de personal?
7. Menciona algunas propuestas adicionales para resolver este caso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bowman, Cliff, *La esencia de la administración estratégica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Flores, A., y Juan F., *Medición de la efectividad de la cadena de suministro*, Panorama, México, 2004.
- Lerma Kirchner, A., *Planes estratégicos de dirección*, Gasca-SICCO, México, 2003. Paliwoda, Stanley J., *La esencia de la mercadotecnia internacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996. Porter, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México, 1982. Strickland III, A. J., Thompson y Arthur A. Jr., *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México.
2000. Tzu, Sun, *El arte de la guerra*, Biblioteca del Oficial Mexicano, Secretaría de la Defensa Nacional, s.l., s.f.



## SUMARIO

El enfoque de la calidad ° Enfoque estadounidense o Enfoque japonés de la calidad e Conclusión o Resumen Auíoevoiuación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía



# ENFOQUE LA CALIDAD

## OBJETIVOS

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

- O- Conocer los antecedentes del enfoque de la calidad.
- O Analizar y explicar el modelo de W. Edwards Deming.
- O Comprender y explicar los conceptos de J. M. Juran.
- 9 Explicar el método de Philip B. Crosby.
- O Conocer el enfoque japonés de la calidad.
- © Analizar el enfoque de administración de la calidad vía *Kaizen*,
- O Explicar las aportaciones de Ishikawa y Kobayashi.
- O Analizar los planteamientos de W. Ouchi.
- © Comprender el concepto de calidad del servicio en la empresa de J. Carlzon.
- O Identificar la calidad del servicio como base de competitividad para las empresas.

## EL ENFOQUE DE LA CALIDAD

La calidad, en el sentido de cumplir con todos los requisitos —normas, indicadores de un producto bien hecho—, fue desarrollada originalmente por Federico Taylor, al establecer los estándares en los procesos de producción y sus operaciones. Después, Frank Gilbreth destacó la importancia de las estadísticas en la administración de los procesos para la mejora continua de la calidad.

La propuesta original taylorista dejó fuera los aspectos humanos del trabajador y su participación en la mejora de los procesos; tampoco tomó en cuenta al usuario o cliente de los productos y servicios generados. Sin embargo, los modelos estadísticos de la calidad para controlar los procesos y los artículos terminados se perfeccionaron en Estados Unidos, y, en este sentido, los estadounidenses fueron líderes mundiales en la calidad, hasta

**W. EDWARDS** después de la Segunda Guerra Mundial. En ese entonces, los japoneses requirieron asistencia técnica para mejorar la calidad de sus productos. Por esto, el general

Douglas MacArthur, comandante de las fuerzas del Pacífico y responsable de la reconstrucción de Japón, solicitó el apoyo de expertos estadounidenses para asesorar a los japoneses en este tema. Entre ellos destacaron W. Edwards Deming y Joseph Juran.

Muchas de las ideas de los especialistas en calidad que no se pudieron aplicar en Estados Unidos fueron adoptadas por los japoneses, quienes en pocos años les quitaron el liderazgo a los estadounidenses en muchos productos.

## ENFOQUE ESTADOUNIDENSE

### W. EDWARDS DEMING Y LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

W. Edwards Deming es un autor clave para entender los planteamientos modernos de la calidad como elemento básico del trabajo del administrador y de la empresa. Deming dice que "la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras", y añade que la calidad se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores:

1. Producto (cumplimiento de normas)
2. El usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él
3. Servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente)

**Producto** Según Deming, la calidad del producto es clave y debe cumplir las especificaciones preestablecidas; sin embargo, la satisfacción del cliente es fundamental. Deming afirma que la calidad sólo puede definirse de este modo. Esta concepción revolucionó las ideas de su época. Por desgracia, muchos productores y pequeños comerciantes aún tienen



**W.  
EDWARDS**

4 de octubre de 1900 en  
, Iowa, Estados Unidos; hijo

Deming, abogado, y de  
ards, pianista. Cuenta en sus  
que por el lado materno es  
nte de Ulises Grantt, y por el  
bisabuelo perteneció a las  
listas inglesas. Pese a su rico  
abolengo, la familia tuvo limitaciones  
económicas fuertes que obligaron a sus  
padres a buscar un reparto de tierras  
en Wyoming. Dice que durante la  
travesía se enamoró del sistema ferro  
viario, del que más tarde fue asesor para  
el establecimiento de rutas y tarifas. A  
los 17 años terminó el bachillerato en  
ingeniería en la Universidad de  
Wyoming; en 1927 se recibió como  
doctor en física en Yale. Es autor de:

*Los principios elementales del  
control estadístico de la calidad /The  
Elementary Principles of the Statistical  
Control of Quality).*

*El sistema de méritos: La evaluación  
anual, destructora de la gente (The  
Merit System: The Annual Appraisal,  
Destroyer of People).*

*Calidad, productividad y compe  
titividad (Quality Productivity and  
Competitive Position).*

*La salida de la crisis (Out of Crisis)*  
es el más conocido de sus libros.

en mente que la calidad se mide con base en el producto y que la opinión del cliente y/o usuario no debe tomarse en cuenta.

**Usuario** De acuerdo con Deming, hay que estudiar las necesidades del cliente, cómo usa e instala el producto y/o servicio para rediseñarlo, periódicamente, de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo, una línea de autobuses observó que el usuario requiere, durante su viaje, servicios y entretenimiento, por lo que instaló televisiones, puso baños limpios, sacrificó lugares para crear espacios cómodos y también ofreció bebidas de cortesía. Todo ello repercute en el precio, mas un sector de la población está dispuesto a pagarla.

**Servicio** Deming dice que se requiere conocer las necesidades "futuras" del usuario; es decir, qué demandará el comprador de un artículo al usarlo para darle el servicio de repuestos y mantenimiento. Por ejemplo: quien compra un automóvil necesita refacciones, reparaciones y servicio; quien compra una computadora requiere tintas, repuestos y demás consumibles. Si el fabricante no proporciona las refacciones y servicios de posventa, el producto, aunque esté bien hecho, no tendrá calidad.

Deming difundió el ciclo de la calidad que lleva su nombre: ciclo Deming.<sup>1</sup>

Este autor, como ya se dijo, señala que cualquier producto y servicio puede enriquecerse y perfeccionarse con la **mejora continua**, la observación estadística de los resultados del proceso y uso del producto, para dejar atrás el sistema limitado de producción empírica que consiste en hacer un modelo, producirlo y venderlo hasta que se agota (fin del mismo) (véase figura 14.1).

Por el contrario, el ciclo Deming consiste en procurar la mejora continua del producto y su uso, lo que requiere diseñar un modelo con normas de calidad (planear, plan, 1), fabricarlo o reproducirlo (hacer, 2), registrar estadísticamente el cumplimiento o incumplimiento de la calidad en términos de satisfacción del usuario (verificar, 3) y analizar, 4), las causas de insatisfacción y propuestas de mejora, y en su caso utilizarlas para corregir el producto y/o servicio (véase figura 14.2).

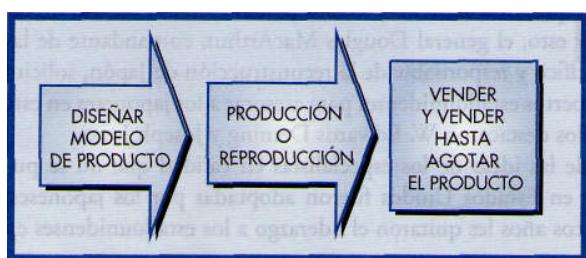


FIGURA 14.1 Esquema pobre de producción.

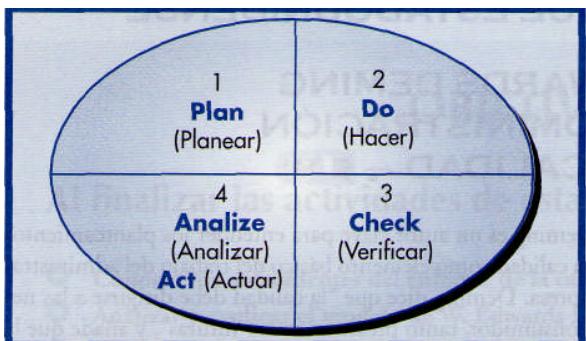


FIGURA 14.2 Ciclo Deming POCA (del inglés plan, do, chek, analize y act).

El ciclo Deming, según el propio Deming, es creación de Walter Shewhart, y dice: "El avance más notable en el movimiento moderno de la calidad llegó en 1931, con la publicación del libro de Shewhart *econometric Control of Quality of Manufactured Products*. Shewhart fue el primero en reconocer que la variabilidad era una realidad de la actividad industrial y que podía comprenderse (y manejarse) con los principios de la probabilidad y la estadística." Shewhart le dio al movimiento de la calidad sus fundamentos teóricos cuando definió el problema de *management* de calidad, como el de diferenciar entre la variación aceptable, o de causas comunes, y la variación inaceptable, o de causas especiales; Andrea Gabor, *Deming: El hombre que descubrió la calidad*, Granica, Buenos Aires, 1990, p. 76.

## HÉLICE DE LA CALIDAD

Deming dice que el ciclo en realidad es una espiral continua que sigue los siguientes pasos (véase figura 14.3).

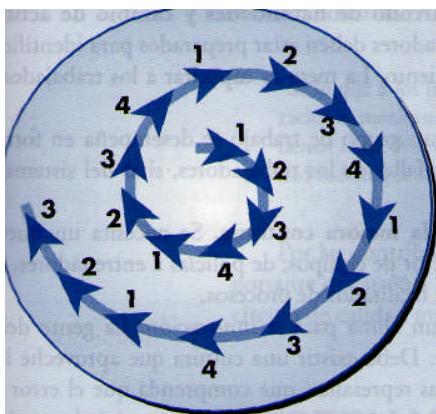


FIGURA 14.3 La hélice.

1. Diseño del producto.
2. Fabricarlo, ensayararlo en la línea de producción y en el laboratorio.
3. Ponerlo en el mercado.
4. Ensayararlo en la posventa; descubrir qué piensa el usuario de él y por qué no lo compra el no usuario,<sup>2</sup> y qué propuestas de mejora hace el cliente.

## LOS 14 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Deming propone 14 principios para la mejora continua:

1. Crear, en todos los miembros de la empresa, la conciencia de la mejora continua. La dirección debe mostrar constantemente su compromiso con esta declaración.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad en la alta dirección y todos los sectores de la empresa como parte de una cultura organizacional. Deming dice: "No podemos aceptar los errores (defectos); el material inadecuado para el trabajo; a personas que no saben cuál es su función y tienen miedo de preguntar; la manipulación de la información (maquillaje) [...] Todo esto lo produce la alta rotación de supervisores [...] [a la que califica como enfermedad mortal]."
3. Redefinir la misión de los supervisores y su autoridad para mejorar los procesos. Afirma Deming: "La inspección ciento por ciento rutinaria de la calidad equivale a planificar los defectos; se limita a observar requisitos."   
"Los supervisores no incorporan calidad al producto, ni agregan valor alguno si su inspección consiste exclusivamente en verificar estándares de producción, o que se cumpla con las normas disciplinarias organizacionales." Deming reconoce que no se puede acabar con la inspección correctiva de los productos al final del proceso, y exhorta a que la realicen todos durante la producción con el fin de que sea preventiva: "¡Todos tras el error, todos tras la causa!"
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base del precio. Sostiene que "el precio no tiene ningún significado sin una medida de la calidad que se compra", y agrega que el objeto de un trato estrecho con los proveedores es conseguir un costo total bajo, más que un bajo precio de compra. Deming convoca a las organizaciones a avanzar hacia un proveedor único para cada insumo, tanto como sea posible, en una relación de largo plazo basada en la lealtad y la confianza. Se debe buscar la reducción del costo evitando los desperdicios (de todo tipo) y sus causas.

<sup>2</sup> W. Edwards Deming, Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, Díaz de Santos, Madrid, 1989, p. 140.

5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios. En una empresa, toda actividad, tarea y operación forma parte del proceso, y sólo al comprender la función de cada una de ellas en la estrategia de servicio al cliente o usuario se podrá optimar el producto. Siempre es posible mejorar el proceso. Aun los altamente automatizados brindan oportunidades de mejora.

6. Instituir la capacitación (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes). Tanto trabajadores como administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento. La meta es capacitar a los trabajadores para el uso del control estadístico.

Deming sostiene que una vez que un grupo de trabajo se desempeña en forma estable, los defectos y problemas no son fallas de los trabajadores, sino del sistema o método de trabajo.

7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua. Se necesita un nuevo liderazgo: de director de hombres a director de equipos; de policías a entrenadores. Se requiere que el jefe o coordinador sea un facilitador de procesos.

8. Expulsar el temor. Crear confianza y un clima para la innovación. La gente debe sentir seguridad respecto de lo que hace. Debe existir una cultura que aproveche los errores, que no los oculte por temor a las represalias, que comprenda que el error es también una oportunidad. Esto implica generar un ambiente que propicie la participación. Todos deben sentir gusto al crear una solución a los problemas y al mejorar el producto.

9. Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo derribando las barreras entre los departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar en equipo para resolver los problemas de producción y de uso del producto, con un espíritu de servicio.

I Eliminar los lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo. Una vez implantada la cultura de la calidad, las exhortaciones sobran. Dice Deming: "¡Hágalo bien a la primera! ¿Cómo puede una persona hacerlo bien a la primera si el material que recibe no está bien calibrado, si su máquina está estropeada o si los instrumentos de medida no son fiables?"

II. Las cuotas de producción, aunque son la base de la programación, la comercialización y la generación de presupuestos de ingresos y egresos, pueden ser trampas en tanto una búsqueda de mayor producción sin cuidar la calidad lleva a la empresa al fracaso, pues venderá más de lo que puede producir. Deming, textualmente, dice: "Las cuotas estándar de producción son indudablemente buenas para su administración, permiten predecir los costos; sin embargo, el efecto real es que se duplican los costos y se termina la satisfacción por el trabajo bien hecho de los operarios. Hay más ingenieros ocupados en establecer cuotas y personas contándolas que personas en la producción misma." !. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. El verdadero orgullo es contribuir a producir con calidad y estar consciente de su participación en el proceso productivo, por muy pequeño que sea. "El orgullo da involucramiento y sensibilidad, elementos básicos para incrementar la productividad y competitividad en la empresa."

I. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida. No se debe tener miedo a preparar a la gente, pues, al mejorarla mediante la capacitación, su desempeño se incrementa.

**14. Emprender acciones** para lograr la **transformación**. Un programa de mejora de la calidad se debe establecer y sostener con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua. Los programas de mejora continua son indispensables si la empresa quiere subsistir

En un curso en México, el doctor Deming pronunció las siguientes palabras:

"Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores, altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene."

Pot las contribuciones de Edward Deming a la industria japonesa, el premio más importante de Japón a la calidad lleva su nombre. Anualmente se lo otorgan a la empresa y al círculo de calidad más destacado.

## JOSEPH M. JURAN • 142



**14.2 JOSEPH M. JURAN**  
Ingeniero estadounidense que nació en Rumanía, en 1908. Graduado en ingeniería, fue gerente de calidad en la Western Electric Co. En 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad. Actualmente es asesor de calidad en Estados Unidos.

Es autor de las obras *Juran y la planificación para la calidad* y *Juran y el liderazgo para la calidad*.

Junto con Deming, Joseph M. Juran representa a los más significativos autores estadounidenses que contribuyeron al desarrollo y a la creación de la calidad de los productos japoneses, que hasta la fecha son reconocidos mundialmente.

Juran define la calidad como "**adecuación al uso**". Asimismo, considera que los principales aspectos de la calidad son:

1. Técnicos. Relativamente fáciles de cumplir.
2. Humanos. Hoy día, los más difíciles de cumplir.

Juran señala que los problemas específicos de la calidad se deben más que nada a la mala dirección, no tanto a la operación. Dice que todo programa de calidad debe tener:

1. Educación (capacitación) masiva y continua.
2. Programas permanentes de mejora.
3. Liderazgo participativo para la *mejora continua*.

Defensor del control estadístico del proceso (CEP), Juran propone 10 pasos para perfeccionar la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejora.
3. Organizarse en comités y equipos para lograr estas metas.
4. Capacitar.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.

6. Reportar los problemas sin ocultar los errores.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

## EL CLIENTE SEGÚN JURAN

Otra propuesta interesante de este autor es definir el término **cliente** en un sentido más amplio, de forma que sirva para el mejoramiento continuo de la calidad. Señala que la definición de los diccionarios limita el significado de la palabra **cliente** sólo a la persona que compra los productos de una empresa. Sostiene que en lugar de tal definición, el significado de **cliente** es:

**Todas las personas sobre quienes repercuten los procesos y productos de una empresa.**

Así, el significado de la palabra **cliente** debe comprender tanto a los **clientes o usuarios internos como a los clientes o usuarios externos**.

El término **cliente o usuario externo** se refiere a **las personas u organizaciones que no forman parte de la empresa e institución**.

Según Juran, **cliente interno o usuario** se refiere a **las personas, unidades administrativas o cualquier proceso que forme parte de la empresa**.

Estas descripciones revolucionaron el pensamiento administrativo en tanto rompieron un paradigma, pues antes de Juran los clientes eran sólo externos, lo cual permitió que incluso a un área o departamento administrativo interno de la empresa —junto con un proceso o etapa— se le considere cliente (véase figura 14.4).



**FIGURA 14.4** Concepto del cliente según Juran.

Según Juran, existen pocos **clientes vitales** fácilmente reconocibles. Los ejemplos más obvios son los grandes compradores de productos de cierta empresa y todos aquellos que representan fuerzas poderosas con las cuales se tiene que llegar a algún acuerdo. Ellos presionan para determinar la calidad y fijan especificaciones; sin embargo, los pequeños consumidores no deben descuidarse y, por tanto, aunque no se les reconozca como clientes vitales, deben ser objeto de estudio.

Tal es el caso del huésped de un hotel, que interactúa con múltiples personas y procesos diferentes: el portero, el recepcionista, la operadora del teléfono, el camarero de cuarto y de restaurante, el cajero, etc.; aunque no correspondan a un solo departamento, todos deben estar sincronizados con la misma visión estratégica para atenderlo bien.

## LA CARRETERA DE JURAN

Joseph Juran dijo que se deben analizar el proceso y la cadena de sistemas interconectados que tienen relación con el desarrollo de la calidad según el enfoque de la teoría de sistemas, considerando que los datos con que se inicia un proceso de mejora de la calidad —al identificar a los clientes— es un insumo. El proceso es la clasificación de los tipos de clientes para su identificación, y el producto consiste en las listas especificadas de clientes y sus totales, que a su vez se convierten en insumo de otro proceso (véase figura 14.5).

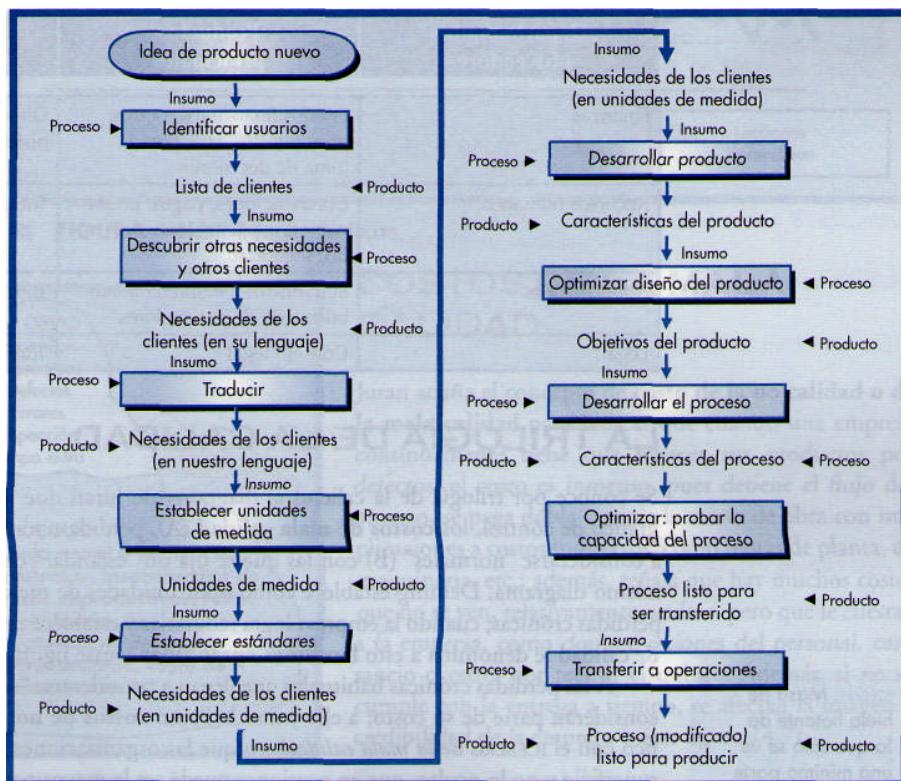


FIGURA 14.5 La carretera de Juran.

Mediante el siguiente cuadro Joseph demuestra, a través de conexiones de clientes internos y externos, su relación e interrelación, que deben ser claras para aumentar la eficiencia y eficacia, porque un sistema administrativo finalmente produce, transforma y genera insumos (véase el cuadro siguiente).

Categoría	Lo que necesitan de nosotros	Lo que necesitamos de ellos
Clientes	Productos de calidad	Ingresos, respeto
Jefes	Eficiencia, calidad	Estabilidad, unidad de dirección
Medios de comunicación	Noticias, información oportuna	Consumo
Organismos gubernamentales	Trabajos, impuestos, votos	Servicios, seguridad
El público	Producto seguro, protección ambiental	Apoyo, buenos comentarios

Juran establece una relación entre proveedores internos, productos y clientes internos. y los procesos y productos que requieren, en el cuadro siguiente.

Departamentos proveedores	Productos principales	Algunos clientes internos
Finanzas	Estados financieros, costos, presupuestos, etc., para la toma de decisiones	Directores de finanzas, accionistas, inversionistas, etcétera
Recursos humanos	Contrataciones, pagos, prestaciones, capacitación y desarrollo, seguridad.	Todos los departamentos
Adquisiciones	Suministros y mantenimiento, búsqueda de proveedores	Todos los departamentos
Legal	Consejo legal	Todos los departamentos

## LA TRILOGIA DE LA CALIDAD

Se conoce por trilogía de la calidad al diagrama de Juran que muestra, en un ingenioso gráfico de control, los **costos de mala calidad** (A), pérdidas crónicas habituales que llegan a considerarse "normales" (B) con las que se fija un "estándar" de mala calidad (C). En el mismo diagrama, Deming establece como oportunidades de mejora la disminución de las pérdidas crónicas; cuando la empresa logra reducirlas y establece un nuevo patrón de mejora de calidad le denomina a esto **lecciones aprendidas** (véase figura 14.6).

A las pérdidas crónicas habituales que llegan a considerarse "normales", las empresas las consideran parte de su costo; a ello Juran le llamó **costos de no calidad**. Esto lo ejemplificó con el ICEBERG de la, mala calidad, porque las organizaciones sólo ven lo que está en la superficie y no lo oculto, que en ocasiones puede ser la mayor parte de la pérdida, como es el caso de los témpanos de hielo.

**ICEBERG** Masa de hielo flotante de la que sólo se ve una mínima parte en la superficie.

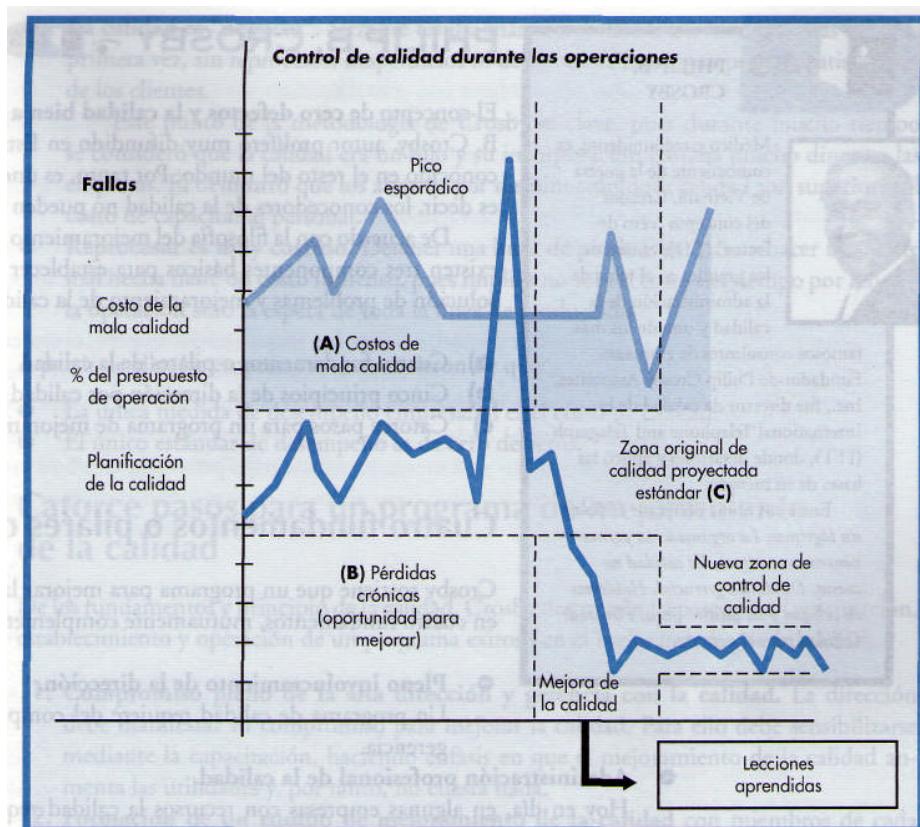


FIGURA 14.6 Trilogía de Juran.



FIGURA 14.7 El iceberg de los costos de la calidad.

## COSTO DE LA MALA CALIDAD

Juran acuña el concepto de **costo de la no calidad** o de **la mala calidad** para indicar que cuando una empresa continuamente tiene que rehacer sus productos por defectos, el costo es immenso, pues detiene el flujo del proceso, se paga doble o triple la mano de obra con implicaciones a costos indirectos, como rentas de planta, de maquinaria, etc.; además, señala que hay muchos costos que no se ven, relativamente ocultos, pero que le cuestan a la empresa, como desmotivaciones del personal, cansancio o estrés por repetir el trabajo. Además, si no se cumple con la entrega a tiempo, se afectan la imagen y credibilidad de la empresa (véase figura 14.7).



I.3

**PHILIP B.  
CROSBY**

Médico estadounidense, ex combatiente de la guerra de Vietnam. Creador del concepto "cero defectos" (CD), es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fundador de Philip Crosby Associates,

Inc., fue director de calidad de la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrolló y aplicó las bases de su método.

Entre sus obras destacan: *Calidad sin lágrimas*, *La organización permanentemente exitosa*, *La calidad no cuesta*, *Dinámica gerencial*, *Hablemos de calidad* y su último libro, *Plenitud: Calidad para el siglo xxi*.

**PHILIP B. CROSBY**

El concepto de **cero defectos y la calidad bien a la primera** es de Philip B. Crosby, autor prolífico muy difundido en Estados Unidos y México, conocido en el resto del mundo. Por tanto, es uno de los imperdonables, es decir, los conocedores de la calidad no pueden pasarlo por alto.

De acuerdo con la filosofía del mejoramiento de la calidad de Crosby, existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

- o) Cuatro fundamentos o pilares de la calidad**
- fo) Cinco principios de la dirección por calidad**
- e) Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad**

**Cuatro fundamentos o pilares de la calidad**

Crosby sostiene que un programa para mejorar la calidad debe asentarse en cuatro fundamentos, mutuamente complementarios:

**O Pleno involucramiento de la dirección.**

Un programa de calidad requiere del compromiso pleno de la alta gerencia.

**Administración profesional de la calidad.**

Hoy en día, en algunas empresas con recursos la calidad requiere un departamento especializado a cargo de un experto en calidad.

**Programas originales.**

Aunque Crosby propone 14 pasos para echar a andar un programa de calidad, éste debe tener un grado de originalidad cada vez que se inicia un programa de mejora, para no convertirse en una rutina que después haga perder el entusiasmo.

**Reconocimiento.**

Cada programa busca una mejora y, por tanto, cuando ésta beneficia a la empresa en la productividad, competitividad o seguridad industrial, debe premiar a los equipos responsables. Muchas empresas tienen sus semanas de la calidad, en las que las diferentes áreas muestran a todos los empleados las mejoras y reciben un premio especial de la dirección.

**Cinco principios de la dirección por calidad**

Crosby afirma que, para comprender de verdad la calidad, existen los *principios de la dirección por calidad*:

**O Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, mera belleza con precio alto.**

- O La calidad es "negocio".** Siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez, sin reprocesos, desperdicios ni deterioro de la imagen por la insatisfacción de los clientes.

Este punto de la metodología de Crosby es clave, pues durante mucho tiempo se consideró que la calidad era un lujo y su incorporación costaba mucho dinero a las empresas. El demostró que los ahorros por disminución de la calidad son superiores al costo de capacitar al personal. O **Reprocesar es muy costoso.** Detener una línea de producción para rehacer una parte

mal hecha tiene un costo inmenso, pues implica no sólo el costo del tiempo por rehacer la operación sino la espera de toda la línea de producción.

A partir de ello, las empresas se convencieron de que:

- O La única medida de desempeño empresarial es el costo de calidad. O**  
El único estándar de desempeño es de cero defectos.

## Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad

De los fundamentos y principio de la calidad, Crosby desprende 14 pasos para la planeación, establecimiento y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad:

1. **Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.** La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad. Para ello debe sensibilizarse mediante la capacitación, haciendo énfasis en que el mejoramiento de la calidad aumenta las utilidades y, por tanto, no cuesta nada.
2. **Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad** con miembros de cada departamento de la empresa, preferentemente con capacidad de decisión e influencia en sus respectivas áreas.
3. **Determinar el nivel actual de la calidad** en toda la empresa, con base en el diseño del producto y el análisis de las fallas en todas las áreas.
4. **Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad,** en forma objetiva, sin parcialidad y sin ocultar errores.
5. **Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad** que enfrenta la organización, para que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática y de que la dirección de verdad está interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.
6. **Detección de oportunidades de mejoramiento** mediante la participación, con la ventaja de que los individuos empiezan a creer que los problemas, tan pronto como salen a la luz, se enfrentan y resuelven. Crosby señala que así se crea la cultura de identificar y corregir problemas.
7. **Establecimiento de un comité ad hoc** para llevar a cabo un programa de cero defectos. La finalidad del comité es comunicar a todo el personal qué significa "cero defectos" y "hacerlo bien desde la primera vez", a partir de la realidad de la empresa.
8. **Capacitar a los líderes formales** (supervisores) para que difundan entre sus colaboradores el programa de mejoramiento y sus objetivos. Afirma Crosby que la prueba de que se entiende el programa y sus alcances es la capacidad de explicarlo a los demás.

9. **Llevar a cabo el Día Cero Defectos**, cuya finalidad es que todo el personal se dé cuenta, mediante experiencias personales, que hay un cambio y que en realidad es factible producir con cero defectos.
10. **Convertir los compromisos en acciones**, alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.
11. **Búsqueda de las causas**. En este paso se busca que los empleados determinen las causas de los errores, para eliminarlas.
12. **Implantar programas periódicos de reconocimiento** a todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho.
13. **Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad** de las áreas, para que compartan sus experiencias, y, de preferencia, invitar a profesionales expertos en calidad para actualizar al personal de la empresa en la materia.
14. **Reiniciar el ciclo**. Un programa de mejoramiento de la calidad, según Crosby, dura entre un año y 18 meses. La rotación del personal y cambios internos pueden disminuir el esfuerzo inicial, o crear vicios en su funcionamiento, por lo cual es necesario formar un nuevo comité e iniciar de nuevo todo el ciclo.

## ENFOQUE JAPONÉS DE LA CALIDAD

Los japoneses, en los últimos años, han sido líderes en materia de calidad y creadores de herramientas prácticas mundialmente conocidas. A través de su aplicación, lograron que Japón se recuperara económicamente después de la Segunda Guerra Mundial. Ya dijimos que fueron los autores estadounidenses Edwards Deming y Joseph Juran quienes les enseñaron las bases estadísticas y de análisis para mejorar la calidad de los procesos productivos y de los productos.

### 14.4 MASAAKI IMAI



Graduado en la Universidad de Tokio. Es autor de empresas en Japón y Estados Unidos, Director del Japan Productivity Center en Washington, D.C. Es autor de *Kaisen*:

*La clave de la competitividad japonesa*.

\* Imai Masaaki, *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, Cecsa, México, 1999.

**Kaizen** en japonés significa **mejoramiento continuo en todo: en los productos y servicios, abarca incluso aspectos de la vida personal, social, familiar y de trabajo**. Aplicado este concepto a las empresas o instituciones, significa también su mejoramiento, e incluye a gerentes y trabajadores. Abarca asimismo la cultura, pues todo mejoramiento al sistema de calidad al final debe incorporarse a la manera de actuar colectiva.

Masaaki Imai dice que la esencia del *kaizen* radica en "el mejoramiento progresivo que involucra a todos los miembros de una empresa, y que más que una técnica es una 'filosofía' del japonés, pues para ellos la vida es una mejora continua".

Las aportaciones japonesas a la calidad, según Imai, son las siguientes:

- O CTC: control total de la calidad O Rebotica
- O CCC: círculos de control de calidad
- O JT: justo a tiempo
- O *Kamban*: comunicación en el sistema para el control de la producción (lista de seguimiento o bitácora en la producción de un bien complejo)<sup>3</sup> O Premios anuales de la calidad O Las siete C: las siete herramientas del control de calidad (véase Ishikawa)
  - Diagrama de Pareto
  - Diagramas causa y efecto
  - Histogramas
  - Cartas de control
  - Diagramas de dispersión
  - Gráficas
  - Hojas de comprobación (o registro)

## KAIZEN Y LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El enfoque japonés de administración de la calidad vía *kaizen* considera que la mejora continua al proceso permite un avance lento y permanente. Esto se logra gracias a la participación de los operarios en el análisis de los problemas y al darles oportunidad, incluso, de sugerir mejoras al artículo en proceso, por lo que se permitió que los trabajadores formaran parte de los **círculos de calidad** para examinar problemas o sugerencias en forma grupal, con libre participación y en horarios fuera del tiempo establecido. En los círculos de calidad no participan los jefes, para no inhibir a los trabajadores. Los **círculos de calidad** son:

- ^ Pequeños grupos que voluntariamente desempeñan actividades de control de calidad, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad autodesarrollado, con capacitación mutua, evaluando el flujo y procesos del trabajo en toda la empresa mediante las herramientas (siete C) para fundamentar el beneficio-mejora.

Los sindicatos aprobaron y promovieron los círculos de calidad, al considerar que el trabajador no es sólo un agente mecánico de un proceso, sino que piensa y, por tanto, hay que darle oportunidad de participación en el mejoramiento continuo.

<sup>3</sup> *Kamban* es una simple lista que comprende todos los detalles que deben observarse con cuidado y anotarse en una tarjeta para el seguimiento y rastreo de la producción de un bien; por ejemplo, un auto, desde el inicio del ciclo de producción se abre una tarjeta para observar y anotar los hechos en el proceso productivo. Es un documento de recordatorio continuo y de bitácora. El sistema "justo a tiempo" se aplicó por primera vez en Toyota Motors, Corp., para minimizar el inventario y, por tanto, reducir el desperdicio. El principio fundamental es que las partes necesarias se deben recibir "justo a tiempo" para el proceso de manufactura.

Los propósitos<sup>4</sup> de los círculos de calidad son:

- © Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- O Respetar el lado humano del individuo y edificar un lugar donde reine la felicidad v donde se sienta que vale la pena trabajar. O Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, posibilidades infinitas.

Los círculos de calidad en Japón pueden rebasar el millón.<sup>5</sup> Muchos de ellos están conformados por la misma persona. El promedio de mejoras propuestas (no necesariamente aprobadas) es de entre 50 y 60 sugerencias por año. Como se puede observar, éstas rebasan los cincuenta millones de propuestas anuales, lo que explica por qué Japón está en la vanguardia en materia de calidad.

## KAIZEN FREnte A LA INNOVACION

La mejora continua es una transformación lenta y paulatina, mientras que la innovación tecnológica es un cambio radical.

La mayoría de las veces, la innovación procede de los centros de investigación, y no de las líneas de trabajo y círculos de calidad; así, cuando se requiere implantar una innovación tecnológica en un centro de trabajo, hay resistencia, se requiere de reentrenamiento, reeducación y produce un desgaste en las relaciones obrero-patronales.

La diferencia entre el avance oriental-japonés y el occidental-estadounidense y europeo radica en que el japonés es una tendencia continua de mejora producida por el *kaizen* a través de la inclusión de los trabajadores, mientras que en Occidente los cambios son producto de las innovaciones. Las brechas entre lo que se hace y lo nuevo son grandes en Occidente, y por ello se les llama "**brincos de rana**" (véase figura 14.8).

## EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL<sup>^</sup> • 14.5



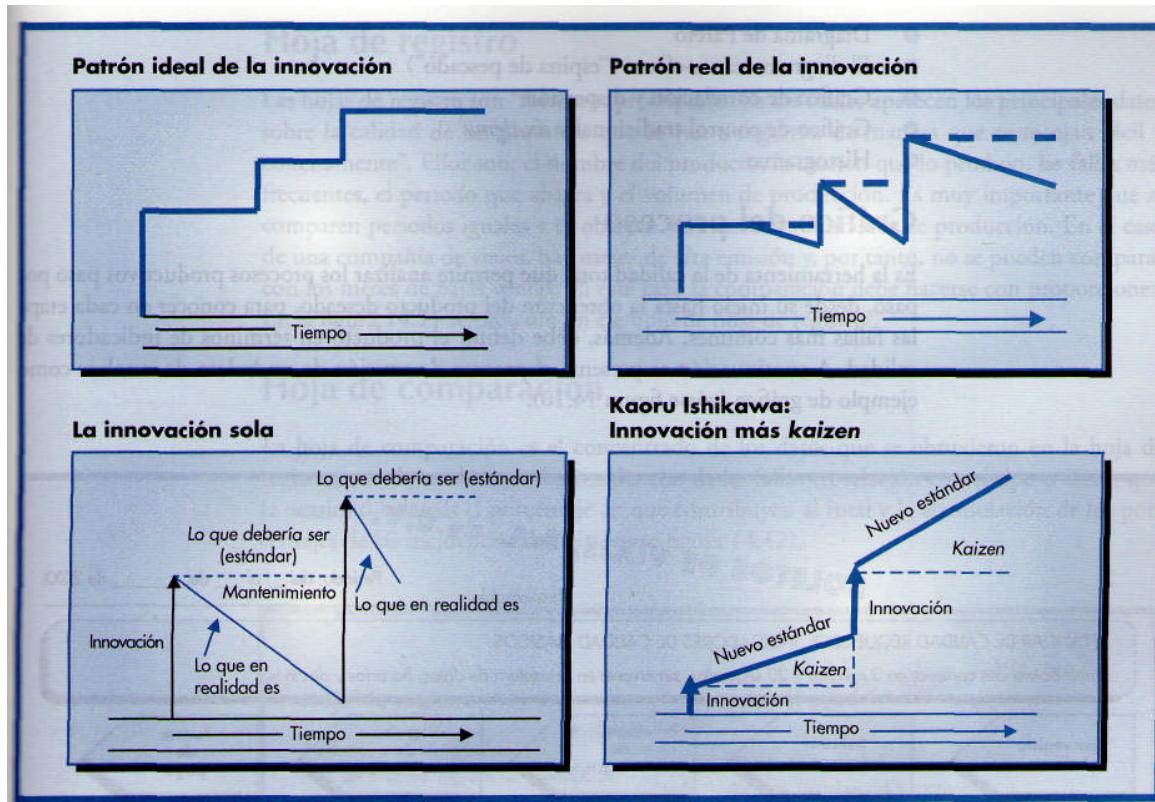
KAORU  
ISHIKAWA

ingeniería industrial por la d de Tokio. Consultor de apenes. Obtuvo el premio la medalla de Shewhart por naciones al desarrollo de la or de *i. Qué es el control total d?: la modalidad japonesa*.

El ingeniero japonés Kaoru Ishikawa es el creador del concepto de **calidad total**. Este especialista consideró que el término control, en calidad, sobra, pues se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefirió añadirle el adjetivo "total" para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos. Se distinguió por dos aspectos básicos:

- o) **Por mejorar el proceso de planear, hacer, verificar y actuar** (véase figura 14.9).
- O **Para Ishikawa, planear** es determinar objetivos y metas, y establecer métodos para cumplirlos.

<sup>4</sup> William Ouchi, *Teoría Z*, Fondo Interamericano, México, 1982, p. 282.  
<sup>5</sup> *ídem*.



• FIGURA 14.8

- **Hacer** es realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.
- **Verificar** permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluso la satisfacción del cliente.
- **Actuar** implica tomar la acción correctiva necesaria para modificar, en su caso, el método.



FIGURA 14.9 Ciclo de Ishikawa.

#### b) Desarrollo de herramientas para la metodología de *análisis causal de la solución de problemas*

Señaló que el control de la calidad puede apoyarse en las **siete herramientas básicas**, que deben enseñarse a los trabajadores para que trabajen en círculos de calidad y no sólo sean dominio de ingenieros encargados del control de calidad. Con ello democratizó su uso.

### LAS SIETE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

- Gráfico del proceso
- (A) Hoja de registro y (B) hoja de comparación

- Diagrama de Pareto
- El diagrama causa-efecto ("espina de pescado")
- Gráfico de correlación y dispersión
- Gráfico de control tradicional y *six sigma*
- Histogramas

### Gráfico del PROCESO

Es la herramienta de la calidad total que permite analizar los procesos productivos paso por paso, desde su inicio hasta la obtención del producto deseado, para conocer en cada etapa las fallas más comunes. Además, debe definir el producto en términos de indicadores de calidad. A continuación se presenta el proceso de emisión de un boleto de autobús como ejemplo de gráfico (véase figura 14.10).

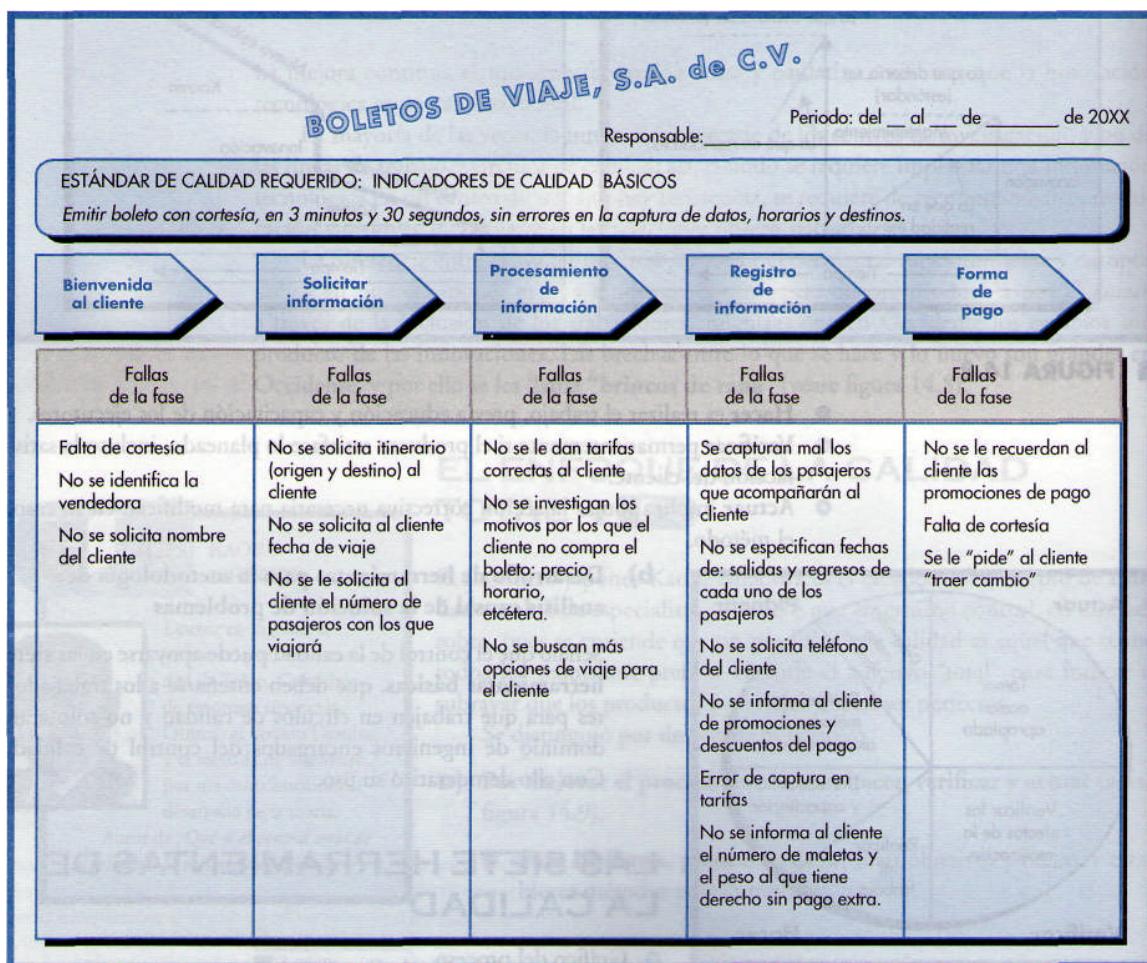


FIGURA 14.10 Gráfico del proceso.

## Hoja de registro

Las hojas de registro son "formatos preimpresos en los cuales aparecen los principales datos sobre la calidad de un producto que se van a registrar, de manera que se recojan fácil y concisamente". Ellos son: el nombre del producto, la sección que lo produjo, las fallas más frecuentes, el periodo que abarca y el volumen de producción. Es muy importante que se comparan periodos iguales y se observe si varían los volúmenes de producción. En el caso de una compañía de viajes, hay meses de alta emisión y, por tanto, no se pueden comparar con los meses de bajas ventas; en este caso la comparación debe hacerse con proporciones. En la figura 14.11 se presenta un ejemplo de hoja de registro.

## Hoja de comparación

La hoja de comparación es el concentrado de los datos que se obtuvieron en la hoja de registro, en ella se obtienen las incidencias de las fallas en relación con el tipo o factor que la ocasionó, además el porcentaje en que contribuyen al total y la acumulación de los porcentajes de las incidencias de falla (véase figura 14.12).

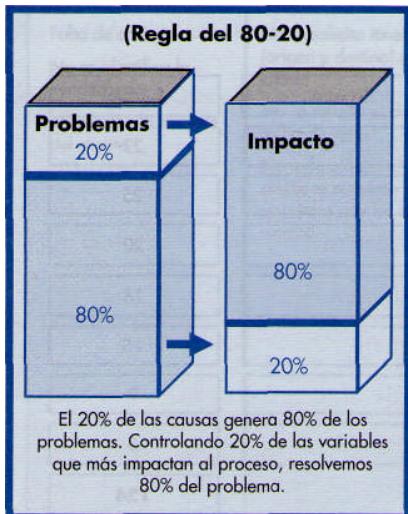
BOLETOS DE VIAJE, S.A. de C.V.		
Hoja de registro		
Producto: emisión de boleto	Registró: (nombre del responsable) _____	
Fase del proceso: registro de información	Número de empleados investigados _____	
Sección: _____	Muestra diaria: _____	
Periodo: Observaciones: _____	Revisó: _____	
Del 1 al 31 de enero _____		
Volumen de producción: _____		
Tipo de falla		Registro
Error de captura en tarifas		32
No se especifican fechas de: salidas y regresos de cada uno de los pasajeros		25
No se informa al cliente de promociones y descuentos del pago		20
Se capturan mal los datos de los pasajeros que acompañarán al cliente		18
No se informa al cliente el número de maletas y el peso al que tiene derecho sin pago extra		15
No se solicita teléfono del cliente		9
Otros		5
<b>Total fallas</b>		<b>124</b>

FIGURA 14.11 Hoja de registro.

MATRIZ PARA EL GRÁFICO DE PARETO			
Producto: emisión de boleto Fase del proceso: registro de información Sección: _____ Observaciones: _____	Del _____ al _____ de _____ de 2XXX Número total de empleados investigados: _____ Muestra diaria: 100 empleados	<b>BOLETOS DE VIAJE, S.A. de C.V.</b>	
Factores	Incidencias	% de composición	Acumulado de incidencias
Error de captura en tarifas	32	25.81	25.81
No se especifican fechas de: salidas y regresos de cada uno de los pasajeros	25	20.16	45.97
No se informa al cliente de promociones y descuentos del pago	20	16.13	62.10
Se capturan mal los datos de los pasajeros que acompañarán al cliente	18	14.52	76.61
No se informa al cliente el número de maletas y el peso al que tiene derecho sin pago extra	15	12.10	88.71
No se solicita teléfono del cliente	9	7.26	95.97
Otros	5	4.03	100
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FIGURA 14.12 Hoja de comparación.

FIGURA 14.13 Principio de



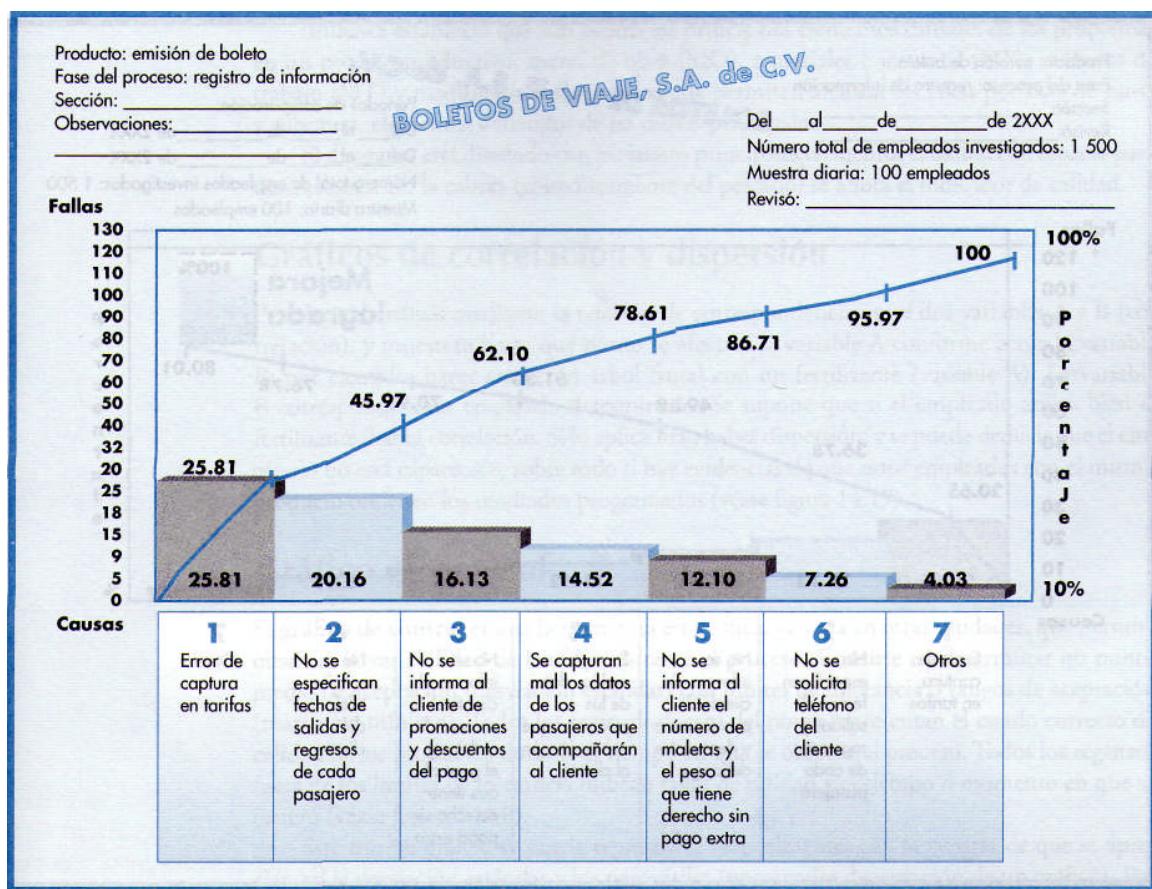
Pareto.

### Diagrama de Pareto

La gráfica de Pareto (GP) lleva su nombre porque se basa en el principio establecido por Wilfrido Pareto que señala que 20% de las variables causa 80% de los efectos. La figura 14.13 ilustra el principio de Pareto.

La GP es un diagrama de barras que muestra la distribución de las fallas registradas, de mayor a menor, en relación con el total de las mismas (eje izquierdo), y en relación proporcional (eje derecho). En el eje horizontal inferior se anota el tipo de falla. En este gráfico aparece la tendencia de menor a mayor en porcentajes (eje transversal). Igualmente, el gráfico debe identificarse con los datos generales del proceso observado y anotado en las otras herramientas (véase figura 14.14). Como es necesario comparar los avances de un periodo con otro, es conveniente distinguir los diagramas específicos en la práctica. El primer cuadro, ya señalado, será para estos efectos el "A".

El gráfico de Pareto es muy útil porque indica la falla de mayor incidencia en la que habrá que concentrarse, buscando con otras herramientas su causa y efecto. Al seguir este orden se aplica, en teoría, la ley de Pareto, y por tanto las mejoras estarán en relación con la ley del 80-20. Sin embargo, también es conveniente al analizar las fallas en este



**B FIGURA 14.14** Diagrama de Pareto antes de la mejora.

gráfico que se distingan entre **vitales** y **triviales**, porque muchos incumplimientos pueden ser de poca importancia (triviales) en relación con problemas generados por fallas vitales de mucha importancia, caso en el cual la ley del 80-20 no es aplicable al fijar las prioridades de las acciones correctivas, y lo trivial queda para acciones posteriores.

Con este instrumento y las demás herramientas que después detallaremos, los círculos de calidad o el analista toman decisiones de mejora y, por comparación de un periodo con otro, la gráfica puede mostrar la mejora lograda. En la figura 14.15 se aprecia un diagrama de Pareto después de la mejora.

Es muy importante que el grupo de trabajo que utiliza las herramientas de la calidad lleve una bitácora del proceso de discusión y las decisiones tomadas para saber cuáles impulsaron las mejoras.

## DIAGRARA DE CAUSA-EFECTO (espina de pescado)

Lleva ese nombre porque, a través de un diagrama parecido al esqueleto de un pescado, se busca la raíz del problema (véase figura 14.16).

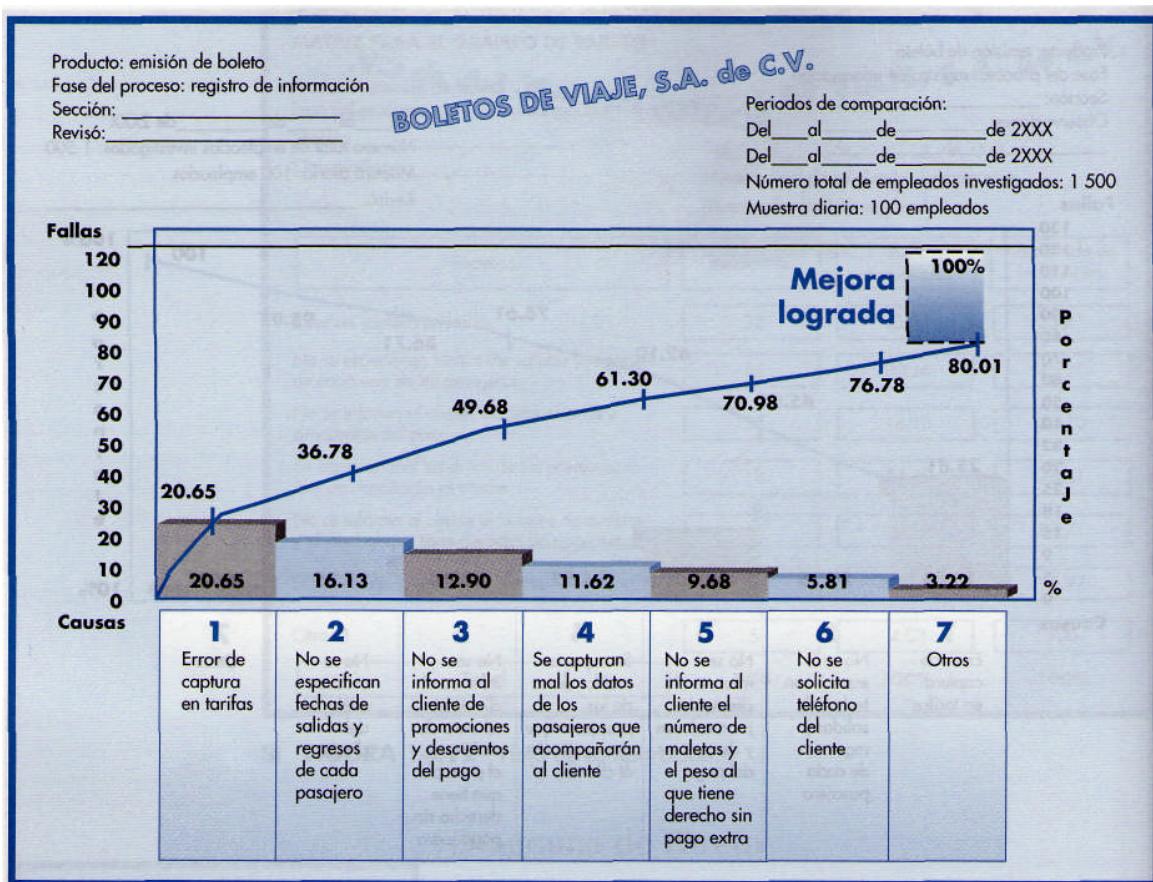


FIGURA 14.15 Diagrama de Pareto después de la mejora.

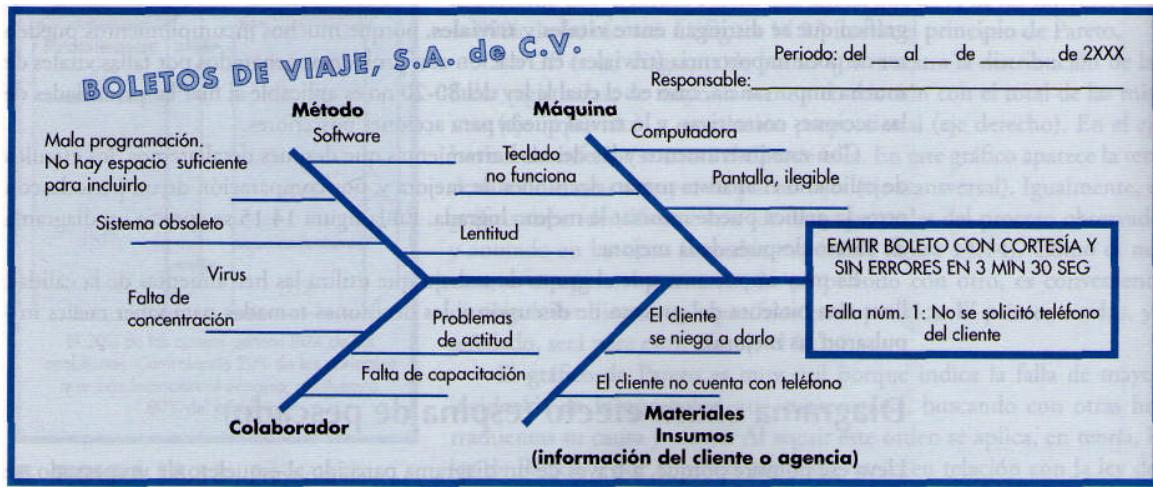


FIGURA 14.16 Diagrama causa-efecto (espina de pescado).

Ishikawa estableció que son cuatro los principales elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra (MO), materiales e insumos (MP), métodos de trabajo (MT) y maquinaria y equipo, los que permiten analizar las fallas por tipo de causa y subcausa, elementos derivados de las causas principales.

El diagrama está diseñado con los cuatro principales elementos causales, con espacio para derivaciones. En la cabeza (simbólicamente del pescado) se anota el indicador de calidad.

### Gráficos de correlación y dispersión

Permiten el análisis mediante la relación de correspondencia entre dos variables A y B (correlación), y muestran hasta qué punto se afectará la variable A conforme actúa la variable B; por ejemplo, hacer crecer un árbol frutal con un fertilizante (variable A). La variable B corresponde a un empleado determinado. Se supone que si el empleado aplica bien el fertilizante, habrá correlación. Si lo aplica mal, habrá dispersión, y se puede deducir que el empleado no está capacitado, sobre todo si hay evidencias de que otros empleados con el mismo producto obtienen los resultados programados (véase figura 14.17).

### Grafico de control

El gráfico de control es una herramienta estadística, ya vista en otras unidades, que permite observar la variabilidad de las fallas durante el proceso. Consiste en determinar un punto medio de aceptación (desviación estándar) con límites de tolerancia o rangos de aceptación (máximo y mínimo). Todos los registros dentro del rango representan el estado correcto de calidad de los productos durante el tiempo en que se observa el proceso. Todos los registros fuera de los límites de tolerancia indican fallas de calidad y el tiempo o momento en que se generó (véase figura 14.18).

Este mismo gráfico se puede representar verticalmente, con la ventaja de que se aprecian así la desviación estándar y los percentiles (porcentajes de variación de un gráfico). Por lo general se usan seis: tres corresponden a las desviaciones positivas y tres a las negativas.

La desviación estándar es el comportamiento histórico que se calcula matemáticamente para conocer la desviación común de un proceso.

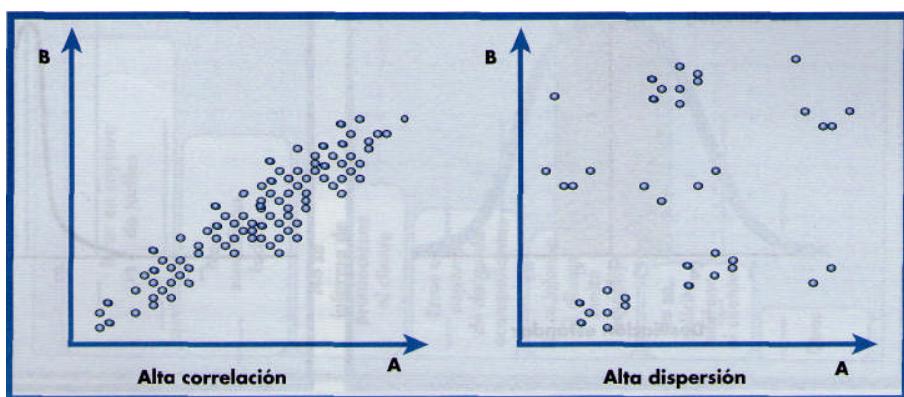


FIGURA 14.17

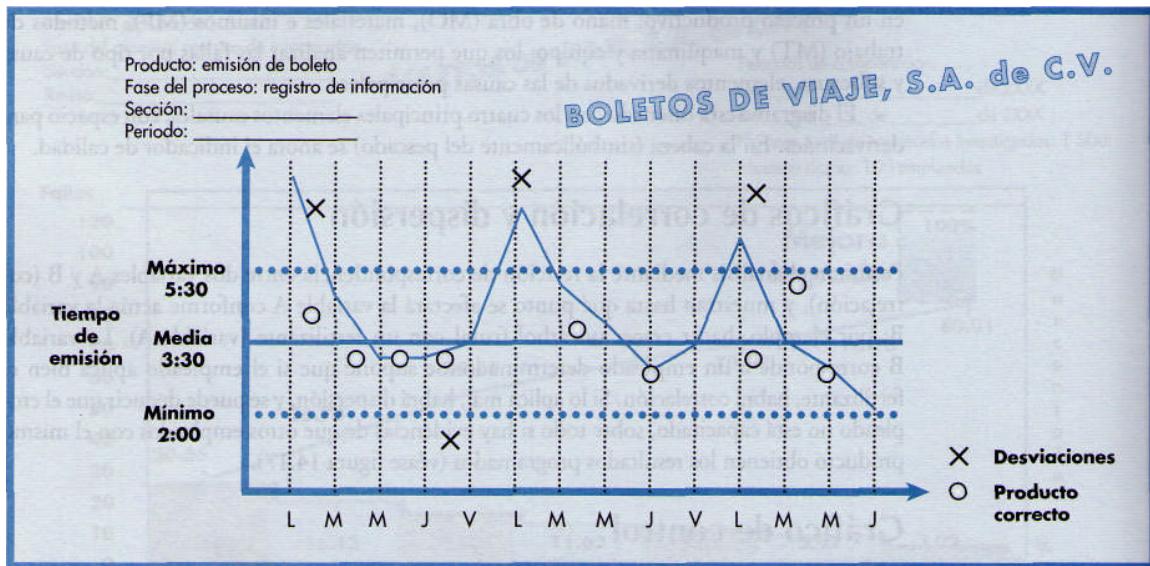


FIGURA 14.18 Gráfico de control.

### Gráficos de control Six Sigma

En la actualidad existe una técnica llamada *Six Sigma* para controlar al máximo un proceso productivo, con cero defectos o una desviación en un millón de operaciones (*sic*); en razón de las operaciones de algunas empresas de alto desempeño que fabrican productos para todo el mundo, han extremado el control estadístico. Las figuras 14.19 y 14.20 comparan el sistema tradicional estadístico de control de la calidad y el sujeto a *Six Sigma*.

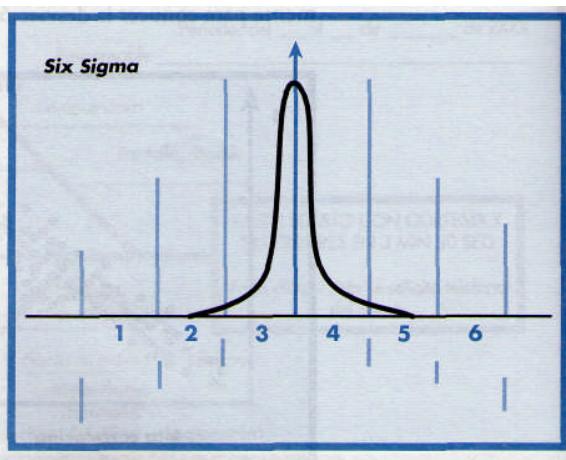
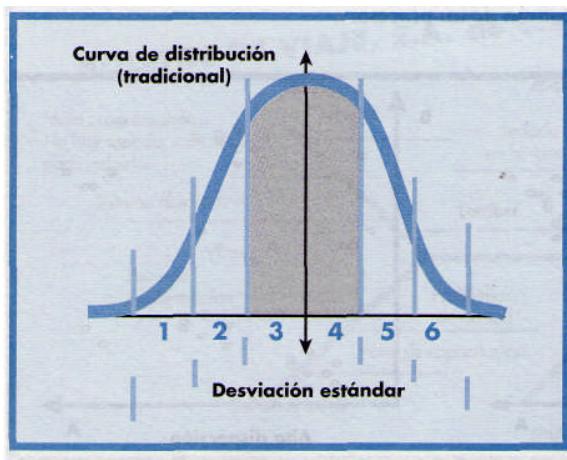


FIGURA 14.19

FIGURA 14.20

El sistema *Six Sigma* es una metodología para llevar a las empresas a la más alta calidad posible. Aplicado por primera vez en General Electric por Jack Welch, es un concepto amplio que además del control estadístico de las siete herramientas incluye la medición de la satisfacción del cliente externo, el involucramiento de directivos y de proveedores, así como la capacitación del personal. Forma parte de la visión y la filosofía de la empresa, muy socorrido hoy en día.

## Histogramas

Representación gráfica y ordenada en porcentajes de las fallas, que permite que diferentes factores las muestren: por trabajador, turno, máquina, insumo, etc. Por cuestiones de espacio, sólo se muestra un ejemplo global. En la práctica se realiza un histograma para cada factor (véase figura 14.21).

**14.1 SHIGERU KOBAYASHI**

**I** japonés Shigeru Kobayashi es autor de varias obras administrativas, entre las cuales destaca *Administración creativa*. Maestro de la Universidad de Toldo, fue invitado por Sony Corporation a dirigir la Sony High School (la preparatoria de dicha empresa).

**SHIGERU KOBAYASHI**

Gracias a Shigeru Kobayashi, Sony Corporation fue una de las primeras organizaciones japonesas que se dieron cuenta de la necesidad del concepto de equipos de trabajo, con el propósito de romper con las estructuras y principios de autoridad taylorianos, sistemas típicos en aquel tiempo en Japón que se copiaron del modelo estadounidense.

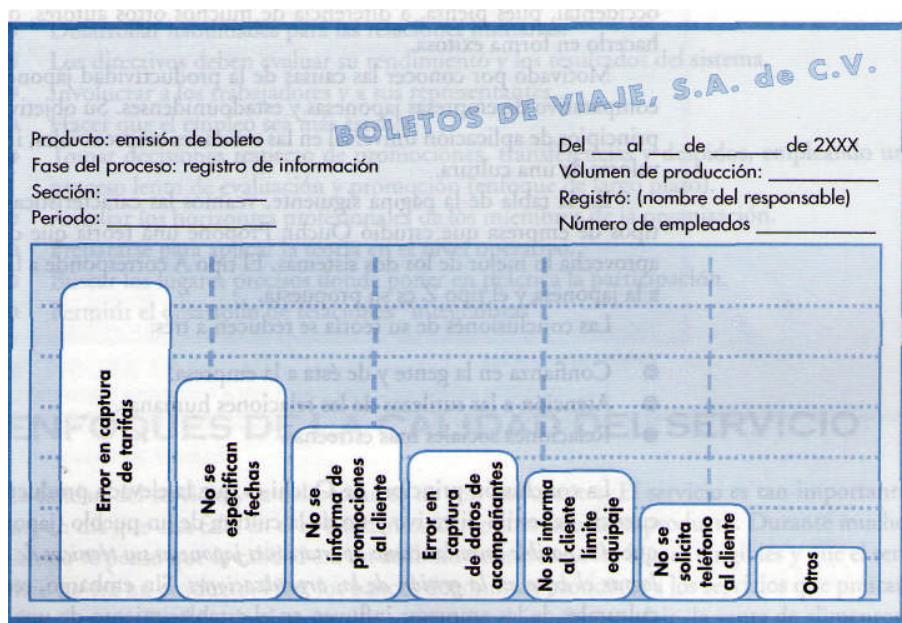


FIGURA 14.21 Histogramas.

Citamos algunas palabras de Kobayashi que hicieron reflexionar a los directivos de Sony para dirigir el cambio:

A medida que la posición de un individuo es más alta, más se aleja de la realidad, del mundo de "sangre y sudor". Al mismo tiempo, se separa más porque sólo recibe información procesada por la gente de en medio.

También, mientras más información convencional tenga, y/o entre más éxito haya tenido en el pasado, más fácil puede buscar las respuestas a los problemas, es decir, las conttamedidas para vencer una dificultad, con base en sus conocimientos y experiencias, y, al mismo tiempo, dejar de renovar su manera de pensar, aunque cambien las situaciones actuales.

Así, esto conducirá no a una actitud modesta en la cual la gente discute asuntos con los demás y juntos busquen soluciones, sino que llevará a una actitud dogmática. Como se deduce de lo señalado al principio, esta actitud dogmática de los líderes es un obstáculo para la formación de equipos [...] Gerentes y subordinados deberán escuchar con humildad las voces de la objetividad y obedecerlas con confianza.

Por lo anterior, Kobayashi estableció que "mientras más alta sea la posición de un grupo en equis organización, más difícil será convertirlo en equipo".

## TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI

William Ouchi es autor de *Teoría, Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. En esta obra, Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito occidental, pues piensa, a diferencia de muchos otros autores, que cabe la posibilidad de hacerlo en forma exitosa.

Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, Ouchi hizo el estudio comparativo de empresas japonesas y estadounidenses. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales, independientemente de los valores de una cultura.

En la tabla de la página siguiente, veamos las catacterísticas básicas de los diferentes tipos de empresa que estudió Ouchi. Propone una teoría que denominó Z, en la que se aprovecha lo mejor de los dos sistemas. El tipo A corresponde a la estadounidense, el tipo J a la japonesa y el tipo Z es su propuesta.

Las conclusiones de su teoría se reducen a tres:

- Confianza en la gente y de ésta a la empresa.
- Atención a las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales más estrechas.

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura de un pueblo (japonés), por lo que considera que *st es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y, así, lograr el éxito en la gestión de las organizaciones*. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales de las empresas influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con sus principios.

Tipo A	Tipo Z	Tipo J
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo	Empleo de por vida
Evaluación y promoción rápidas (corto plazo)	Evaluación y promoción lentas (largo plazo)	Evaluación y promoción lentas (largo plazo)
Carreras especializadas	Carreras medianamente especializadas	Carreras no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada	Mecanismos implícitos de control
Toma de decisiones individuales	Toma de decisiones mediante consenso	Toma de decisiones colectiva
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado en el individuo	Interés integralista en el individuo	Interés integralista en el individuo

Por otra parte, W. Ouchi enumera, como guías de acción más que recetas mágicas, los pasos que debe seguir una organización para su desarrollo:

- O Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña.
- O Analizar la filosofía de la compañía.
- O Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la empresa.
- O Poner en práctica la filosofía, creando estructuras e incentivos.
- O Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- © Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
- O Involucrar a los trabajadores y a sus representantes.
- O Hacer que el empleo sea más estable.
- O Tomar decisiones respecto de promociones, transferencias y despidos, empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque de largo plazo).
- O Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
- © Prepararse para aplicar la teoría en el nivel operativo.
- O Buscar los lugares precisos donde poner en práctica la participación.
- © Permitir el desarrollo de relaciones "integralistas".

## ENFOQUES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio y la del producto no son excluyentes. El servicio es tan importante hoy en día que una falla en él es tan dañina como una falla en el producto. Durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los bienes tangibles y que el servicio no era un producto. Hoy, los bancos denominan productos a los servicios que prestan a los clientes. También los hoteles denominan servicios al hospedaje, la venta de alimentos, bebidas y banquetes. A este enfoque también se le denomina **ingeniería de servicio\***.

## ENFOQUE DE LA CALIDAD

Sueco. Contemporáneo.

Obra: *Momentos de verdad*.

Revolucionó el servicio de las aerolíneas al eliminar los pasos innecesarios al abordar. Entrega de pase de abordar y boleto.

### JAN CARLZON

Uno de los autores más destacados de la calidad del servicio fue el sueco Jan Carlzon, quien desarrolló el concepto de **momentos de verdad**. Los momentos de verdad son:



Todos los contactos, de manera directa o indirecta, de un cliente con la empresa, a través de los cuales se forma una impresión definitiva de ella.

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:  
ti

- Estelares
- Amargos

**Momentos estelares** Generan en el cliente impresiones positivas producto de la dedicación y la creatividad del personal de la empresa para servirlo, satisfacer sus necesidades y expectativas. Cuando ello se da dejan un impacto agradable y perdurable en su mente que lo inducen a recomendar a la empresa en su círculo de amistades.

**Momentos amargos** Son experiencias dolorosas que dejan una impresión negativa en la mente del cliente debido al mal servicio, que afectan sus decisiones de compra y por ende abandonan la empresa y le pueden hacer mala fama.

Para conocer y trabajar adecuadamente los procesos del servicio es necesario estudiar cada fase por la que pasa el usuario desde que surge en su mente la necesidad de un servicio. Por ejemplo, la adquisición de un boleto de transporte implica desde la búsqueda en la guía telefónica del número de la empresa hasta la llegada al destino final, así como la recolección de maletas y otros servicios.

Cada contacto mental y físico del usuario afecta para posteriores adquisiciones. Siguiendo con el ejemplo, si la búsqueda en el directorio es desafortunada, debido a que sea muy difícil la localización del número y adicionalmente el servicio telefónico sea lento, con mala información y trato desatento, generará en el usuario un **momento amargo** que afectará su decisión para comprar en esa empresa. Si, por el contrario, el cliente encuentra rápidamente el número que busca y se le atiende con agilidad y cortesía, experimentará un **momento estelar**.

Las empresas deben estudiar todos estos contactos y generar un servicio sin defectos, rápido y eficiente. A estos estudios se les denomina **ciclo del servicio**, el cual se define como:



La representación impresa de la secuencia completa de acontecimientos en los cuales el cliente recorre física o mentalmente el proceso de servicio, con mecanismos internos o externos para satisfacer una necesidad y que le forman una impresión perdurable que afectan, positiva o negativamente, su lealtad a la empresa.

El ciclo comienza con el primer contacto entre el cliente y la empresa, y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente, cuando el usuario considera que el servicio está completo, y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esa empresa.

Por ello se deben identificar los puntos de contacto del cliente con el ciclo del servicio y así cubrir sus expectativas, determinando para tal fin dónde se inicia y termina. Como empresa, se debe determinar qué se puede mejorar del "proceso" en cada "contacto". En la figura 14.22 se representa el servicio de una papelería de autoservicio, con 12 momentos de verdad, los cuales se deben analizar y determinar si son amargos o estelares para un comprador. Muchas empresas utilizan "clientes auditores" denominados **cliente misterioso** para descubrir fallas en el servicio.

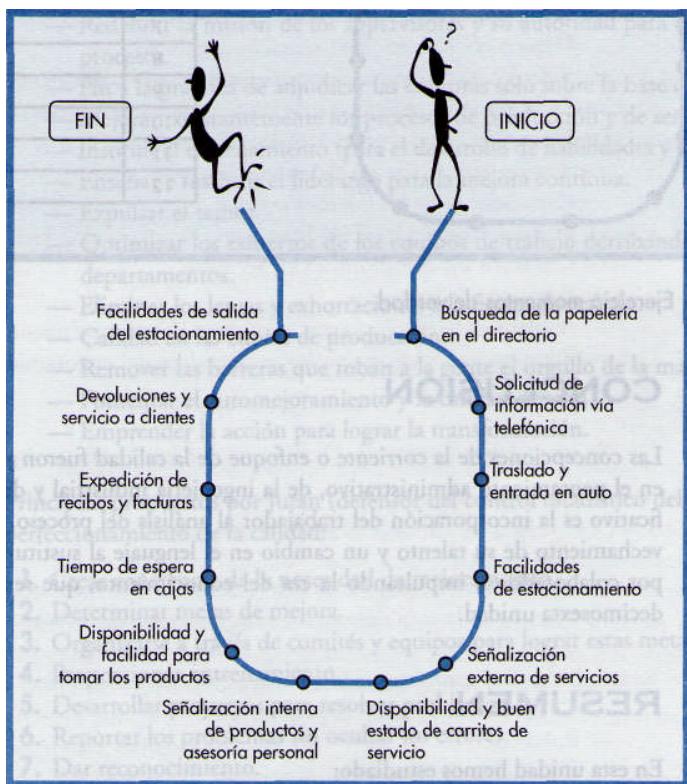


FIGURA 14.22 Momentos de verdad.



### >eftf Ejercicio 14.1

#### Momentos de verdad

Se recomienda el siguiente ejercicio: observar y analizar en una visita a un establecimiento comercial los momentos estelares y/o amargos que se experimenten, con los comentarios y recomendaciones pertinentes. En una tabla similar a la anexa a la figura 14.23 se califica con escala del O al 10 cada evento del ciclo del servicio. Utiliza dicha tabla para el ejercicio propuesto.

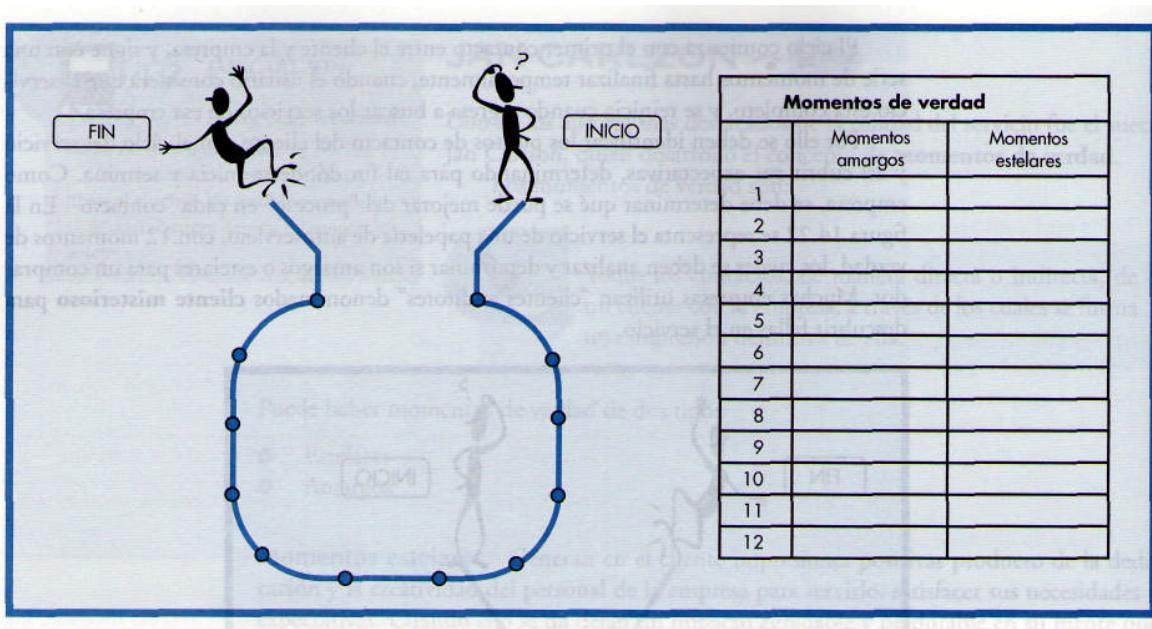


FIGURA 14.23 Ejercicio momentos de verdad.

## CONCLUSIÓN

Las concepciones de la corriente o enfoque de la calidad fueron y aún son una revolución en el pensamiento administrativo, de la ingeniería industrial y de servicios. Lo más significativo es la incorporación del trabajador al análisis del proceso, lo que permitió el aprovechamiento de su talento y un cambio en el lenguaje al sustituir el término trabajadores por colaboradores, impulsando la era del conocimiento, que se verá más adelante, en la decimosexta unidad.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

El enfoque estadounidense y japonés de la calidad.

## ENFOQUE ESTADOUNIDENSE DE LA CALIDAD

W Edwards Deming es un autor clave para entender los planteamientos modernos de la calidad como elemento básico del trabajo del administrador y de la empresa. Además, señaló que **la calidad está determinada por las interrelaciones entre los siguientes factores:**

- **Producto** (cumplimiento de normas).
- **El usuario y cómo usa el producto**, cómo lo instala y qué espera de él.
- **Servicio durante el uso** (garantía, refacciones e instrucción al cliente).

Se estudió el ciclo de la calidad, conocido como **ciclo Deming**:

- Planear (*planning*)
- Hacer (*do*)
- Analizar-actualizar (*analice-act*)
- Verificar i

También se estudiaron los **catorce principios de la calidad de Deming**:

- Crear, en todos los miembros de la empresa, la conciencia de la mejora continua.
- Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de una cultura organizacional.
- Redefinir la misión de los supervisores y su autoridad para el mejoramiento de los procesos.
- Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base del precio.
- Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.
- Instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes).
- Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
- Expulsar el temor.
- Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo derribando las barreras entre los departamentos.
- Eliminar los lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- Calidad en las cuotas de producción.
- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
- Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
- Emprender la acción para lograr la transformación.

Principios propuestos por Juran (defensor del control estadístico del proceso, CEP) para el perfeccionamiento de la calidad:

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

Juran reconoció la importancia de comprender quién es el cliente para lograr mejoras en la calidad, y define así **cliente-usuario**: todas las personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos de una empresa. También en ese punto se estudió la carretera de Juran y la **trilogía de Juran** (diagrama en el que Juran muestra, a través de un ingenioso gráfico de control, los **costos de la mala calidad y las pérdidas crónicas habituales** que llegan a considerarse "normales", con las que se fija un "estándar" de mala calidad).

Se estudiaron los fundamentos y principios de la filosofía de **Crosby**, su concepto "**cero defectos y calidad bien a la primera**". También se señaló que existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

- Cuatro fundamentos o pilares de la calidad.
- Cinco principios de la dirección por calidad.
- Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad.

Crosby estableció 14 pasos para la planeación, establecimiento y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad:

- Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad
- Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad
- Determinación del nivel actual de la calidad
- Estimación del costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad
- Difusión entre el personal de los problemas de la mala calidad
- Detección de oportunidades de mejoramiento
- Establecimiento de un comité *ad hoc*
- Capacitación de los líderes formales
- Llevar a cabo el Día Cero Defectos
- Convertir los compromisos en acciones
- Búsqueda de las causas
- Implantación de programas periódicos de reconocimiento
- Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad
- Reiniciar el ciclo

Se estudió la influencia de Deming y Juran en el enfoque japonés de la calidad.

## ENFOQUE JAPONES DE LA CALIDAD

Se analizó el ***kaizen*** o mejoramiento continuo en los productos y servicios, que abarca incluso aspectos de la vida personal, social, familiar y de trabajo.

Se estudiaron las aportaciones japonesas a la calidad según Imai Masaaki:

- CTC: control total de la calidad.
- Robótica.
- CCC: círculos de control de calidad.
- JT: justo a tiempo.
- *Kamban*: comunicación en el sistema para el control de la producción (lista de seguimiento o bitácora en la producción de un bien complejo).
- Premios anuales de la calidad.
- Las siete C: las siete herramientas del control de calidad (véase Ishikawa).

El enfoque japonés de administración de la calidad vía ***kaizen*** considera que la mejora continua en el proceso permite un avance lento y permanente gracias a la participación de los operarios en el análisis de los problemas del proceso, por lo que se permitió que los trabajadores formaran parte de los **círculos de calidad**.

Propósitos de los círculos de calidad:

- Contribuir a mejorar y desarrollar la empresa.
- Respetar el lado humano del individuo y edificar un lugar donde reine la felicidad y donde se sienta que vale la pena trabajar.
- Poner de lleno todo el talento humano para extraer, finalmente, posibilidades infinitas.

La diferencia entre el avance oriental-japones y el occidental-estadounidense y europeo radica en que el primero es una tendencia continua de mejora producida por el *kaizen*. En Occidente las brechas entre lo que se hace y lo nuevo son grandes, por lo que se les ha considerado "**brincos de rana**".

Kaoru Ishikawa, creador del concepto calidad total, se distinguió por dos aspectos básicos:

- Mejorar el proceso de planear, hacer, verificar y actuar.
- Por el desarrollo de herramientas (siete herramientas de la calidad) para la metodología del análisis causal de la solución de problemas:

Gráfico de proceso.  
 Hoja de registro y hoja de comparación.  
 Uso del diagrama de Pareto.  
 Diagrama causa-efecto ("espina de pescado").  
 Gráfico de correlación y dispersión.  
 Gráfico de control tradicional y *six sigma*.  
 Gráfico por histogramas.

Ishikawa señaló que las fuentes causales de fallas se encuentran en los cuatro factores básicos del proceso productivo: materiales, máquinas, métodos y mano de obra.

Se estudió la importancia de Kobayashi en el desarrollo de equipos de trabajo.

La teoría Z de William Ouchi analiza las características administrativas de empresas japonesas comparándolas con las empresas administradas conforme al modelo estadounidense; asimismo, señala que hay un cierto número de empresas estadounidenses que se asemejan en su administración al modelo japonés (empresas u organizaciones Z).

El concepto **momentos de verdad** de Jan Carlzon enuncia: "Todos los contactos, de manera directa o indirecta, de un cliente con la empresa, a través de los cuales se forma una impresión definitiva de ella."

Carlzon señala que existen dos tipos de momentos de verdad: **estelares y amargos**, y que las empresas deben estudiarlos profundamente para lograr un servicio sin defectos, cálido y eficiente, a través del **ciclo de servicio**.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACION DEL APRENDIZAJE

1. Describe las fases del Ciclo Deming.
2. Enuncia los principios propuestos por Deming para administrar la calidad.
3. Enuncia la definición de calidad propuesta por Juran.

4. Menciona los principales aspectos de la calidad, según Juran.
5. Señala los pasos propuestos por Juran para el mejoramiento de la calidad.
6. Explica brevemente qué es *kaizen*.
7. Menciona los principios propuestos por Crosby.
8. Enuncia los pasos del método de Crosby para el mejoramiento de la calidad.
9. Menciona cuáles son las aportaciones japonesas a la calidad, según Masaaki Imai.
10. Describe el enfoque administrativo de Kobayashi.
11. Menciona y explica las principales contribuciones de Ishikawa.
12. Señala las herramientas básicas propuestas por Ishikawa para controlar la calidad.
13. Describe el gráfico de proceso.
14. Describe qué es una hoja de registro.
15. Describe el diagrama de Pareto.
16. Describe el gráfico de control.
17. Describe las características de las empresas japonesas que estudió Ouchi.
18. Menciona las características de las empresas típicamente estadounidenses.
19. Indica cuáles empresas fueron denominadas empresas Z por Ouchi, y señala sus características.
- 20.** Explica qué son los momentos de verdad, según Jan Carlzon.
21. Desarrolla un ciclo de servicio según el modelo de Jan Carlzon.

### Caso del Dr. Espíndola

Para resolver el caso debes leer el Caso del Dr. Espíndola, la. parte (página 342, unidad 13), 2a. parte (página 194, unidad 8) y 3a. parte (página 245, unidad 10).

Después, lee el texto siguiente (4a. parte de la historia) y haz lo que se te pide.

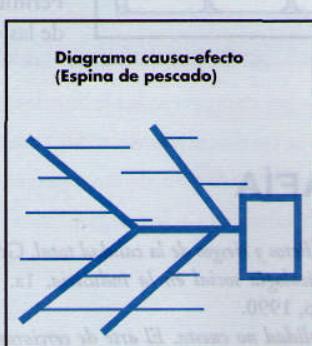
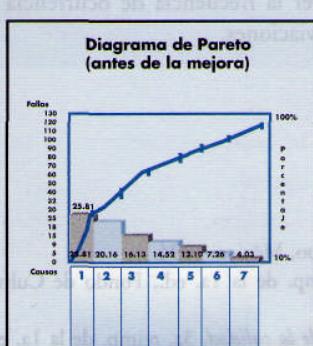
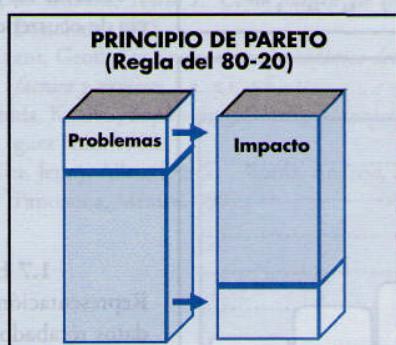
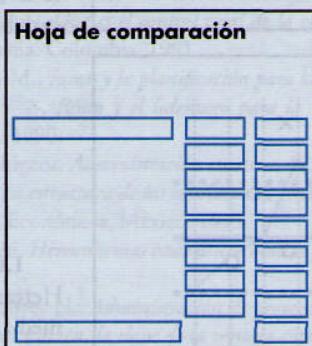
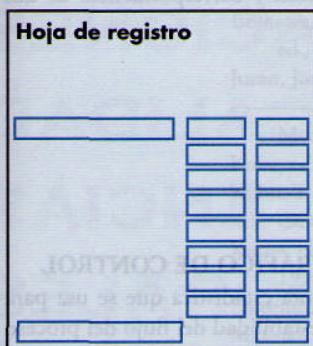
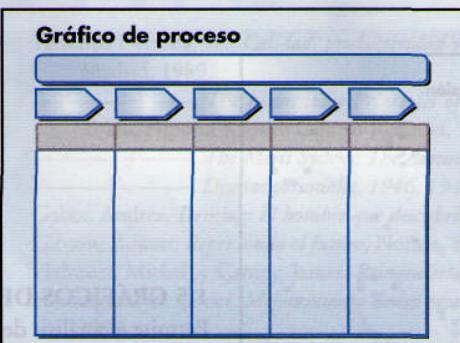
#### **CASO CASO DEL DR. ESPÍNDOLA (4A. PARTE)**

**I** Con objeto de elevar el nivel de calidad del hospital, el doctor Hernández, director del hospital, le solicitó al doctor Espíndola que generara un sistema de medición de calidad total para que semanalmente se analizaran los datos reunidos y se formaran estadísticas de estudio para localizar fallas en los procesos y servicios de salud proporcionados a los pacientes.

#### **Analiza lo siguiente:**

Para resolver el caso es necesario que utilices las herramientas de la calidad que se muestran en las páginas 379 y 380.

## HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD



### 1.1 GRÁFICO DE PROCESO

Útil para analizar problemas: ya que, representa de manera esquemática un proceso, permitiendo apreciar la interdependencia de actividades.

### 1.2 HOJA DE REGISTRO Y HOJA DE COMPARACIÓN

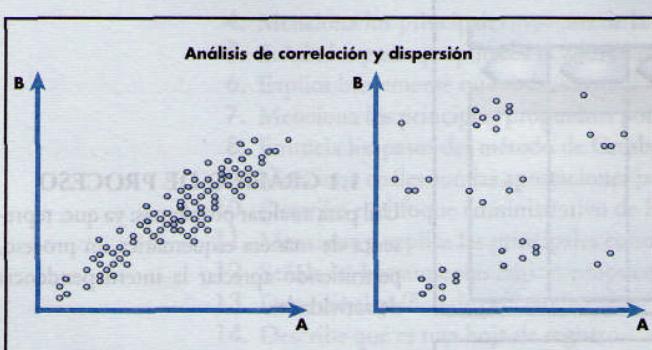
Formatos para obtener información o datos rápida y fácilmente.

### 1.3 DIAGRAMA DE PARETO

Herramienta para el análisis de decisiones respecto a qué problemas atacar primero, ya que separan los problemas vitales de los triviales.

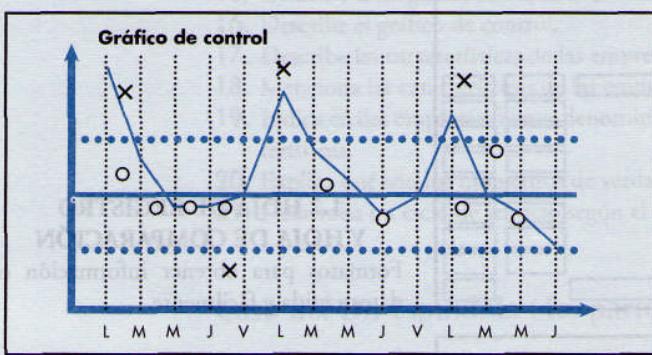
### 1.4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Herramienta para el análisis del problema. Permite identificar las causas más probables y confirmar después, si son o no verdaderas, auxiliando la toma de decisiones.



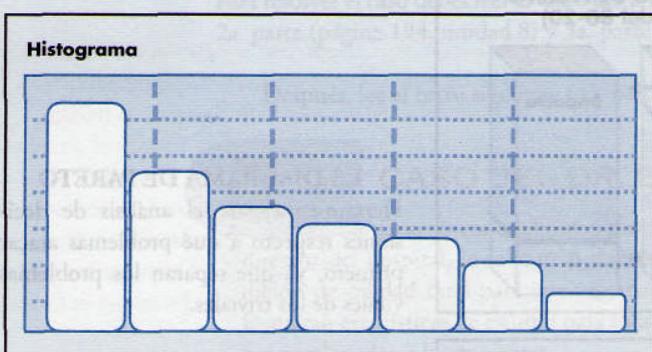
### 1.5 GRÁFICOS DE CORRELACIÓN

Permite el análisis de problemas mediante la relación y correspondencia de dos variables.



### 1.6 GRÁFICO DE CONTROL

Herramienta estadística que se usa para medir la estabilidad del flujo del proceso y observar las desviaciones y su frecuencia de ocurrencia.



### 1.7 HISTOGRAMA

Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro. Permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.

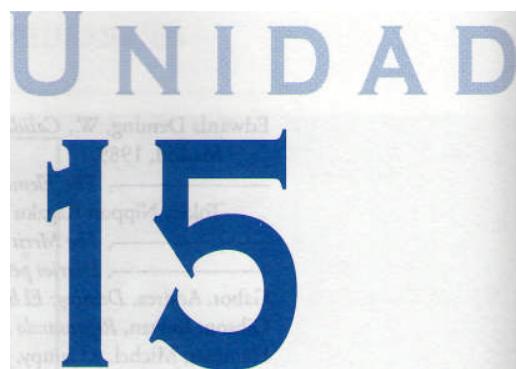
## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasiní, Alfredo, *Retos y riesgos de la calidad total*, Grijalbo, México, 1994.  
 Brown, J. A. C., *La psicología social en la industria*, la reimp. de la la. ed., Fondo de Cultura Económica, México, 1990. Crosby, Philip B., *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*, 3a. reimp. de la la. ed., CECSA, México, 1991.

- Edwards Deming, W., *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- , *The Elementary Principles of the Statistical Control of Quality, a Series of Lecture*, Tokio, Nippon Kagaku Gijutsu Remmei, 1951.
- , *The Mera System: The Annual Appraisal: Destruyendo a las personas*, ensayo inédito.  
-, *Diarios personales, 1946, 1947, 1950, 1952, 1965*, si, s.f.
- Gabor, Andrea, *Deming: El hombre que descubrió la calidad*, Granica, Buenos Aires, 1990.
- Gibson, Rowan, *Repensando el futuro*, Norma, Bogotá, Colombia, 1997.
- Hammer, Michel, y Campy, James, *Reingeniería*, 3a. reimpr. de la la. ed., Norma. Colombia, 1994.
- Harrington, H. Jamer, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1992.
- Horovitz, Jaques, *La calidad del servicio. Conquista del cliente*, McGraw-Hill, México, 1992.
- Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el control total de la calidad?: La modalidad japonesa*, 10a. reimpr. de la la. ed., Norma, Colombia, 1991.
- Juran, Joseph M., *Juran y la planificación para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- , *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para ejecutivos*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Kobayashi, Shigeru, *Administración creativa*, 4a. reimpr. de la la. ed., Técnica, México, 1997.
- Kuhn, T. S., *La estructura de las revoluciones científicas*, 10a. reimpr. de la la. ed. en español, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- Kume, Hitoshi, *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*, Norma, Colombia, 1992.
- Lowenthal, Jeffrey N., *Administración de proyectos de six sigma*, Panorama, México, 2003.
- Masaaki, Imai, *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, México, 1999.
- Ouchi, William, *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, 3a. ed. Orbis, Barcelona, 1985.
- Tenant, Geoff, *Six sigma, control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicios*, s.e., si, s.f.
- Yoshida, Kosaku, *Implementing Deming Management, Philosophy*, California State University, Domínguez Hills, 1992.
- Waller, Jenny, Alien, Derek, y Burns, Andrew, *El manual de administración de la calidad ISO 9000*, Panorama, México, 1997.

## SUMARIO

La normalización de la calidad ° Origen de las certificaciones o ISO 9000 o Documentación para la certificación o El sistema de calidad en México o Competencias laborales (CL) o Sistema de certificación de competencia laboral o Conocer o Organismo certificador (OC) o Centros de evaluación (CE) o Ceneval o Resumen o Autoevaluación / retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía



# CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y COMPETENCIAS

## OBJETIVOS

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

- O Analizar y comprender la importancia de la normalización de la calidad.
- O Señalar los beneficios de ISO 9000.
- © Conocer los principios del ISO 9000:2000.
- O Conocer el sistema de calidad en México.
- O Comprender el concepto e importancia de las competencias laborales.
- O Conocer la función y clasificación de las competencias laborales.
- O Señalar las ventajas y desventajas de la certificación de competencias laborales.
- O Analizar y comprender el Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
- O Comprender qué son los centros de evaluación y los organismos certificadores.

## LA NORMALIZACIÓN DE LA CALIDAD

*Las empresas no pueden brindar seguridad en el empleo,  
sólo lo pueden hacer los clientes satisfechos.*

JACK WELCH

Desde que existen sistemas para medir, pesar y calibrar se buscó tener parámetros para comprar, vender y hacer transacciones comerciales. Cada país o cultura desarrolló su propio sistema de medición. En 1790, la Asamblea Constituyente de la Revolución Francesa adoptó el sistema decimal para el uso de las monedas y para las medidas de volumen y peso. En 1875 se definió al metro como la diezmillonésima parte del cuarto del meridiano terrestre.<sup>1</sup> En esa época, Francia era el centro de la cultura y la ciencia mundial, por lo que la gran mayoría de los países del mundo adoptó ese patrón.

En la medida en que los países se industrializaron, fue necesario establecer organismos públicos que "certificaran oficialmente la calidad", la durabilidad y la funcionalidad de los productos, e incluso se generaron leyes para obligar a los productores de bienes manufacturados a registrar sus productos, características, contenidos, materias primas, caducidad y algunas advertencias para evitar accidentes, sobre todo en productos de salud (medicinas), eléctricos y en alimentos, por cuestiones de alergias y caducidad.

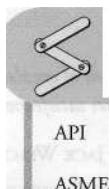
Las marcas, reconocidas por el público, fueron por muchos años sinónimo de calidad, sobre todo en las economías locales; sin embargo, en la economía global es difícil conocer todas las marcas. Algunas comunidades **certifican** los alimentos que sus miembros consumen, como la comida y alimentos *kosher*, que están sujetos a normas de origen religioso para su producción, como los lácteos, cárnicos y otros productos que consume la comunidad judía. También la **certificación de denominación de origen** que protegen los nombres de los productos de alguna región, como los vinos europeos, el tequila mexicano, etcétera.

## ORIGEN DE LAS CERTIFICACIONES

Durante los primeros años del siglo xx, los consumidores se organizaron y demandaron a las empresas porque las características ofrecidas no correspondían con la realidad, lo que obligó a los gobiernos del mundo a intervenir para garantizar que los productos que salieran al mercado se autorizaran e inspeccionaran; así, se generaron sistemas legales para definir las normas de calidad de todos los ramos comerciales e industriales. A esas normas se les llamó N.O.; en México, **NOM (Norma Oficial Mexicana)**. En el caso de Estados Unidos se les denominó **Quality Systems (QS)**, sobre todo en la industria automotriz. En el recuadro x-j. J5 15.1 aparece una lista de siglas de los principales países.

## ISO 9000

Al incrementarse el comercio mundial, fue necesario establecer normas internacionales, por lo que algunos países de la comunidad europea, originalmente nueve, se organizaron para



Ejemplos de normas de asociación:	
API	Instituto Estadounidense del Petróleo
ASME	Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Manufactura
ASQC	Sociedad Estadounidense para el Control de la Calidad
ASTM	Sociedad Estadounidense para Pruebas de Materiales
FED. SPEC.	Norma Federal
IEFE	Instituto de Ingenieros Electrónicos y Electricistas
MIL-STD	Norma Militar
BS	Norma Británica
CS	Norma Canadiense
DIN	Norma Industrial Alemana
JIS	Norma Industrial Japonesa
NF	Norma Francesa
NOM	Norma Oficial Mexicana (obligatoria)
NMX	Norma Mexicana (voluntaria)

Fuente: Carlos González y Ramón Zeleny,  
*Metrología*, McGraw-Hill, p. 31.

generar un sistema obligatorio de calidad para todos sus productos, al que denominaron **Organización Internacional para la Normalización** (IOS); aunque el comité creador del organismo prefirió utilizar las siglas **ISO**, porque en griego significa **igual**, y el propósito era elaborar normas generales homogéneas; se decidió que el organismo tuviera como sede Ginebra, Suiza. Más tarde se generaron comités técnicos por producto (CTP). En el año 2000 sumaron 150 países miembros y operaban 215 comités técnicos.

En México, durante los años sesenta, se establecieron los Comités Técnicos de Producto (CTP), con la jurisdicción de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, que hasta la fecha continúa rigiendo, en cuanto a lo técnico y las características propias de cada rama: comercial, industrial, minera.

Cada rama tiene sus propias normas de operación obligatorias; sin embargo, en la medida en que se globalizó la economía mexicana, y para fomentar el comercio mundial, el gobierno y las cámaras empresariales promovieron el sistema ISO 9000 para que en forma voluntaria los empresarios lo utilizaran como signo de calidad, sobre todo porque los compradores de Europa lo exigían.

## BENEFICIOS DE ISO 9000

Entre las ventajas que se difundieron para que las empresas se adhirieran destacan las siguientes:

1. Reducción de desechos, reprocesos y quejas de los clientes.
2. Da confianza a los accionistas y a la comunidad.
3. Se puede visualizar el comportamiento real de los diferentes procesos involucrados en el sistema de aseguramiento de la calidad.
4. Reduce los conflictos y problemas interpersonales, pues se delimitan las funciones y responsabilidades de cada miembro.
5. Se cuenta con personal capacitado para el desarrollo de sus actividades.
6. Eficaz utilización de los recursos materiales y humanos con el resultado de mayor productividad.
7. Elimina cuellos de botella en la producción.
8. Concientiza a los empleados y trabajadores sobre la calidad y mejora la cultura de laboral de la empresa.
9. Mejora la imagen y la credibilidad de la empresa en el mercado externo.

En México se han utilizado dos versiones: 1994 y la más reciente, denominada ISO 9000: 2000, que, según términos de la Organización Internacional para la Normalización, es:

El sistema de calidad que certifica el aseguramiento de la calidad, fundamentos y vocabulario.

## OCHO PRINCIPIOS DE ISO 9000:2000

Son ocho los pilares o principios sobre los que se sostiene la generación de las normas ISO: 9000 que deben observar las empresas:

1. Orientación al cliente
2. Liderazgo
3. Involucración del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Administración con enfoque de sistemas
6. Mejora continua
7. Toma de decisiones con base en hechos
8. Relación de beneficio mutuo

A continuación se transcriben los requerimientos que pide la norma ISO 9000 en relación con los principios.

### Orientación al cliente

- Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes.  Satisfacer los requisitos de los clientes.  Esforzarse por exceder las expectativas de sus clientes.  Establecer mediciones del grado de satisfacción de sus clientes.
- Contar con un sistema de comunicación permanente con sus clientes para facilitar quejas o cualquier tipo de retroalimentación.

Ahora, ISO 9000:2000 no se limita al cliente que compra, sino que abarca a todas las partes interesadas:

- Clientes
- Usuarios
- Trabajadores
- Ejecutivos
- Proveedores
- Gobierno
- Accionistas
- Sociedad en general

### Liderazgo

La norma dice: "Los líderes establecen unidad de propósito, dirección y el ambiente interno de la organización. Crean el ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización."

### Involucración del personal

La norma dice: "En todos los niveles, la esencia de la organización son las personas y su más completa involucración las conduce a poner sus habilidades en beneficio de la organización."

ción"; esto permite trabajar en equipo para generar la satisfacción por la integración del ser humano a su misión, visión y valores.

### Enfoque basado en procesos

La norma dice: "Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se manejan como un proceso." ISO 9000:2000 define proceso como "un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas", y producto, como "el resultado de un proceso".

### Administración con enfoque de Sistemas

Textualmente, las normas de ISO 9000:2000 señalan que una empresa trabaja con enfoque de sistemas cuando puede "identificar, entender y administrar procesos interrelacionados; como un sistema, contribuye al logro de los objetivos de efectividad y eficiencia de la organización .

### Mejora continua

La norma dice: "La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente." Es un proceso de "aprendizaje" de la empresa para hacer cada vez mejor y con menos fallas los productos o servicios.

### Toma de decisiones con base en hechos

La norma dice: "Las decisiones eficaces están basadas en el análisis de datos y en información." De ahí la importancia de los registros para evitar subjetividades y decisiones que después no se pueden evaluar, si no se puede saber contribuyeron o no al mejoramiento de la calidad.

### Relación de beneficio mutuo

La norma dice: "Una organización y sus proveedores son interdependientes, por tanto, una relación mutuamente beneficiosa intensifica la habilidad de ambos para crear valor."

## DOCUMENTACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN

Por documentación del sistema para la certificación de la calidad se entiende la elaboración de los procedimientos, controles, manuales, etc., que dejan constancia escrita de las formas en que trabaja la empresa, documentos que serán auditados y oficializados por los certificadores autorizados por el organismo internacional.

Los documentos deben presentarse de la siguiente forma:

1. Datos generales
2. Alcance de la certificación
3. Referencia normativa, NOM que la rigen
4. Términos y definiciones que se utilizan en el manual, congruentes con la terminología aprobada por ISO y NOM de referencia.
5. Responsabilidad de la dirección de la empresa
  - Compromiso de la dirección de la empresa con la calidad
  - Misión, visión y valores
  - Política (enfoque al cliente)
  - Nombres y puestos de los responsables de la calidad
6. Administración de recursos (organigrama)
7. Elaboración del producto
  - Diseño
  - Desarrollo
  - Proceso
  - Relación con el proveedor y con el cliente
  - Logística
8. Mediciones, análisis y mejora
  - Monitoreo (vigilancia del comportamiento y rastreo)
  - Análisis de datos
  - Sistema de aprobación de mejoras

Como se aprecia en el punto cuatro, la documentación para acreditarse conforme a la norma ISO 9000:2000 exige un glosario de términos; enseguida se transcriben algunas.

**I Acreditación** es el acto por el cual una entidad de acreditación reconoce la I competencia técnica y la confiabilidad de los organismos de certificación, de los laboratorios de prueba, de los laboratorios de calibración y de las unidades de verificación para la evaluación de la conformidad.

**Certificación** es el procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización, nacionales o internacionales.

**Evaluación de la conformidad** es la determinación del grado de cumplimiento con las normas oficiales mexicanas, las normas internacionales u otras especificaciones, prescripciones o características. Comprende, entre otros, los procedimientos de muestreo, prueba, calibración y verificación.

## EL SISTEMA DE CALIDAD EN MÉXICO

Como ya se dijo, en México, las normas oficiales que rigen la calidad de los productos y servicios fueron hechas por los CTP (Comités Técnicos de Productos), después se apro-

barón como reglamentos de cumplimiento oficial y quedaron bajo la supervisión, para su aplicación y observación, de las secretarías de Estado que tuvieran competencia en la materia; por ejemplo, la norma H (higiene) es la correspondiente a la calidad de elaboración de alimentos en restaurantes, y el organismo encargado de aplicarla es la Secretaría de Turismo; lo mismo sucede en materia de hospitales, con la norma correspondiente, y es la Secretaría de Salud la que vigila su cumplimiento.

Debido a que los Estados-países de todo el mundo tienden a burocratizar las aprobaciones y la corrupción para flexibilizar las normas a criterio del inspector, la Organización Internacional para la Normalización se estableció como un organismo no gubernamental (ONG), aunque esta organización firma convenios oficiales con gobiernos que desean adoptar sus metodologías y filosofías, como es el caso de México.

El sistema de la calidad en México está bajo la rectoría del gobierno mexicano; sin embargo, los organismos certificadores (OC) como la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación) son organismos particulares. La figura 15.1 muestra todas las entidades públicas y privadas que intervienen en la certificación y vigilancia de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las de carácter optativo, como son las de ISO 9000.

A continuación se describen los elementos que aparecen en la figura.

1. La Secretaría de Economía es la rectora oficial; a ella reporta un organismo "autéonomo" no gubernamental denominado EMA.
2. En la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) están registradas las organizaciones (despachos) o personas con capacidad para dar la certificación de ISO 9000 o cualquier otra.

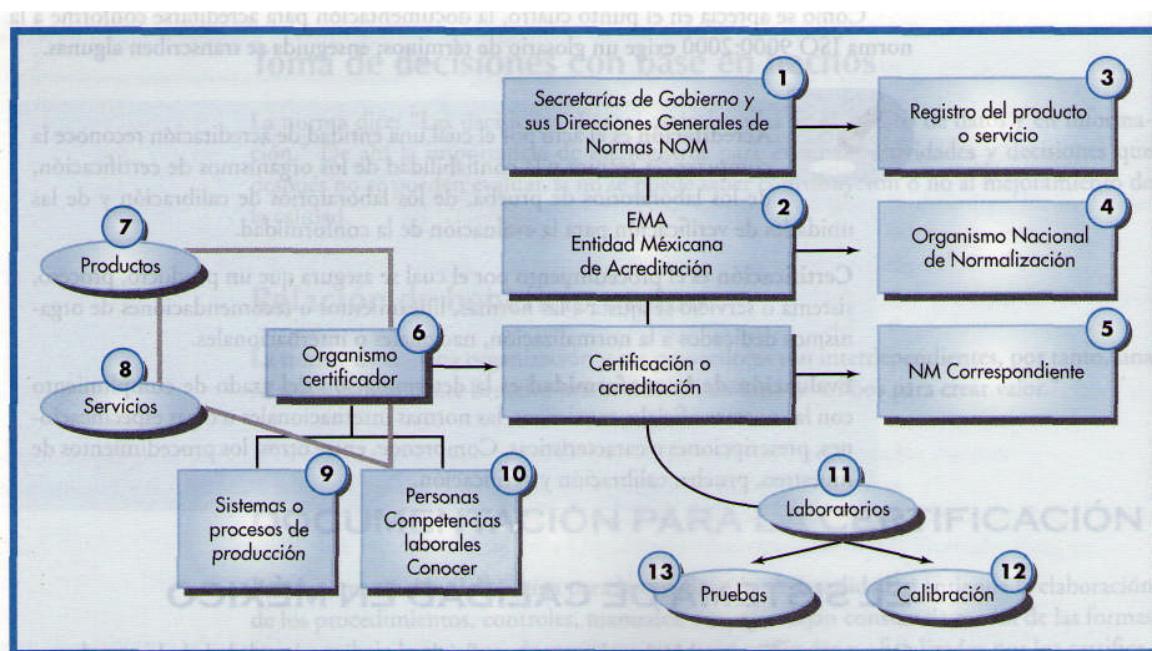


FIGURA 15.1 Organización del sistema mexicano de la calidad.

3. Señala que cualquier producto o servicio que se expenda requiere obligatoriamente una autorización gubernamental NOM.
4. Señala los organismos de normalización que son comités técnicos (CTP) establecidos por expertos de una rama, integrados por *a)* miembros de las cámaras que comercializan o elaboran los productos o servicios correspondientes, *b)* por miembros del gobierno y *c)* representantes de los usuarios o de la Procuraduría Federal del Consumidor.
5. Establece la obligatoriedad de las normas emitidas, que en el caso de México siempre llevan las siglas NM y cuando son voluntarias se le adiciona la X.
6. Se refiere a los organismos certificadores (OC) que deben estar registrados y formar parte de la EMA; los OC certifican tanto productos como servicios.
7. y 8. Asimismo, certifican sistemas de producción, lo cual quiere decir que se puede obtener la certificación ISO 9000:2000 para un proceso en una empresa.

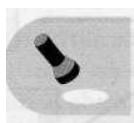
Algunas empresas inician su estrategia de certificar la calidad con ISO 9000 con algún subsistema, para después extenderlo. También, los OC pueden certificar competencias laborales. 9. y 10. Es un tema que se verá más adelante.

Como la calidad requiere de medir con precisión los procesos y los equipos con que van monitoreando las empresas, su producción y el servicio al cliente, se requiere de certificar laboratorios o empresas de metrología (11) que garanticen que los equipos que usan las empresas están bien calibrados (12) y que fueron sujetos a las pruebas periódicas (13) que certifiquen el correcto funcionamiento.

## COMPETENCIAS LABORALES (CL)

Existe la tendencia mundial para **certificar** las **competencias laborales** del personal de las empresas, independientemente de los grados académicos formales que éstos tengan (educación básica, técnica y profesional), con el fin de medir y evaluar en forma concreta sus **habilidades prácticas para el trabajo**; sobre todo porque las normas ISO 9000 así lo exigen.

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) en México, **una competencia laboral es:**



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

## FUNCIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las CL permiten evaluar, con objetividad, la capacidad de una persona en relación a una ocupación en una empresa de un ramo industrial, comercial y de servicios, al mismo tiempo, permiten su formación y desarrollo por los sistemas de educación de nivel técnico y

**FIGURA 15.2** Fuente: Superior de un país o región, como es el caso de la Comunidad Económica Europea; por tanto, se requiere de una vinculación empresa-universidad y/o tecnológico que permita que la educación responda a las necesidades reales del mercado de trabajo.

Las empresas y todo tipo de organizaciones utilizan también las competencias laborales para:

- Dar estructura a las funciones de sus puestos
- Mejorar los procesos de trabajo (la persona ideal para el puesto ideal)
- Mejorar sus sistemas de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño laboral
- Establecer sus programas de capacitación y desarrollo
- Establecer sistemas de remuneraciones homogéneas para las carreras laborales
- Obtener la certificación ISO 9000

La figura 15.2 ilustra con más detalle éstas y otras aplicaciones de las competencias laborales.

## CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

- Básicas. Se refieren a los comportamientos elementales que deben demostrar los trabajadores de una actividad laboral, que están asociados a conocimientos de índole formal

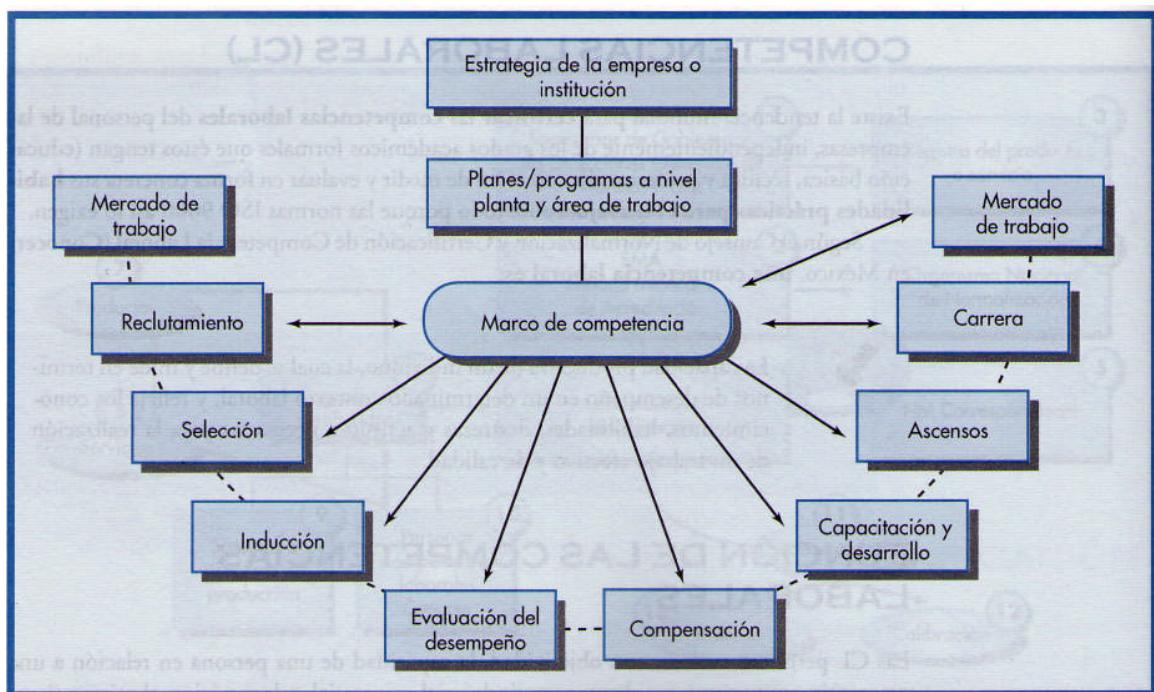


FIGURA 15.2 Función de las competencias laborales

mativo, como la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita, entre otras.

**Genéricas.** Describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otros.

**Específicas.** Identifican los conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

## **LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA ENSEÑANZA Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las competencias laborales permiten a los principales actores de la capacitación mejorar continuamente por medio de evaluaciones periódicas y así:

- a) Los instructores, profesores y maestros conocerán exactamente los elementos de la enseñanza, en términos de comportamientos y destrezas que requieren los capacitados. Los instructores, según el Ceneval, podrán y deberán someterse al proceso de competencias laborales.
- b) Los trabajadores y los empleados sujetos al entrenamiento y desarrollo conocerán con objetividad el desempeño requerido por los contratantes (empresas y organizaciones productivas), lo que les permite concentrarse en habilidades concretas, que con la práctica permanente adquirirán la destreza necesaria para ser competitivos en el ámbito internacional y, en consecuencia, mejorar su nivel de vida.
- c) Los centros de capacitación y desarrollo humanos contarán con elementos cuantitativos: reactivos, pruebas, instrumentos de medición de destreza, etc., para orientar y mejorar durante el proceso la capacitación y formación.

## **SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL**

Las certificaciones de competencias laborales son expedidas por organismos autónomos al sector educativo formal, así como a los capacitadores de las empresas y/o comisiones mixtas obrero-patronales, para garantizar independencia entre el que enseña y el que evalúa el conocimiento. En México en Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), es la institución responsable de establecer el sistema de evaluación de las competencias laborales en el país.

## **CONOCER**

El Conocer es un organismo con participación tripartita de los sectores social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo del "Sistema de Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral".

## OBJETIVO GENERAL DEL CONOCER

Según el Conocer, su objetivo es:

"Otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos, independientemente del modo en que haya sido lograda, así como establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervengan."

## OBJETIVOS PARTICULARES DEL CONOCER

- Organizar los Sistemas de Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral por ramo.
- Fomentar la definición de Normas de Competencia. ○ Orientar los trabajos de los Comités de Normalización. ○ Promover y apoyar financieramente el desarrollo y aplicación de los sistemas. ○ Coordinar el marco normativo aplicable a los organismos certificadores y de evaluación.

## ACTORES DEL CONOCER

El Conocer es el centro rector de las competencias laborales en México, se apoya en: 1) **Conocer institución rectora**, 2) **organismos certificadores (OC) por ramo industrial, comercial, etc., 3) centros de evaluación (CE) y evaluadores**; por tanto, junto con los 4) **usuarios (candidatos a certificación)** conforman los actores del Sistema de Certificación en México (véase figura 15.3).



**FIGURA 15.3** Actores del Sistema de Certificación de Competencias Laborales

## **ORGANISMO CERTIFICADOR (OC)**

Según el Conocer, un OC es:

- ^ A "Una entidad que actúa como tercera parte, es decir, no participa en la capacitación y evaluación; tampoco tiene relación jerárquica con los individuos a quienes certifica."

Los OC no pueden dedicarse a la capacitación, enseñar y evaluar. En el último punto sólo convocan a los interesados, candidatos a certificación y el evaluador es seleccionado al azar y éste no debe estar vinculado con el organismo, sólo aplica las pruebas, fríamente. Por correspondencia se envían los resultados que determinan si el candidato es competente o no.

## **FUNCIONES DEL ORGANISMO CERTIFICADOR**

- O Acreditar certificadores por ramo.
- Asegurar que el personal que realice la función de aseguramiento de calidad obtenga la certificación correspondiente. O Certificar la competencia laboral. O Garantizar que la certificación cumpla con las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) para las cuales ha sido acreditado. O Desarrollar acciones de promoción y publicidad.
- O Establecer un sistema de aseguramiento de calidad del proceso de certificación. O Mantener registros de los procesos de evaluación, verificación interna y externa.

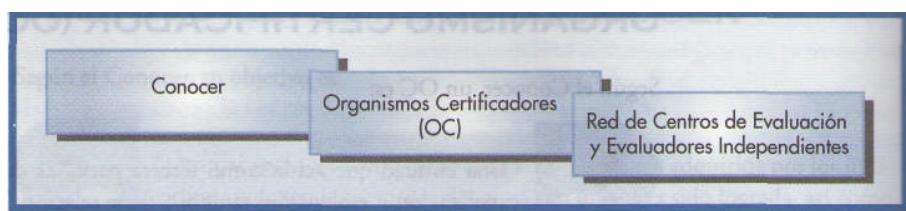
## **CENTROS DE EVALUACIÓN (CE)**

El Ceneval señala que los centros de evaluación son:

Personas morales o físicas que evalúan tanto a candidatos a certificación como a evaluadores con base en las NTCL.

## **FUNCIONES DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN**

- O Evaluar la competencia laboral del candidato.
- O Reunir las evidencias sobre el desempeño durante la evaluación.
- O Mantener registros de los procesos de evaluación y certificación interna.
- O Establecer un sistema de aseguramiento de calidad del proceso de certificación.



**FIGURA 15.4** Niveles de operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.

### ¿QUIÉNES SON LOS EVALUADORES?

Los evaluadores son personas expertas en competencias laborales que aplican las evaluaciones a los candidatos en las condiciones laborales más comunes, que emiten su dictamen sobre la capacidad de los candidatos en relación a las normas: sí son o no competentes. Ellos envían los resultados a los centros de evaluación (CE) y éstos a su vez a los organismos certificadores (OC). La figura 15.4 muestra los niveles de operación del sistema de competencias laborales en México.

### DIFERENCIAS ENTRE ISO 9000 Y COMPETENCIAS LABORALES

La diferencia central entre competencias laborales e ISO 9000 radica en que estas últimas certifican la calidad de los procesos, productos y servicio al cliente, y las primeras las habilidades y destrezas personales sobre una función plenamente identificada (cuadro 15.1).

- **CUADRO 15.1** Diferencias entre ISO 9000 y competencias laborales

	ISO 9000	Competencia laboral
En el ámbito internacional	Permite el acceso de las empresas a los mercados de exportación	Genera ventajas competitivas al país con base en la fuerza laboral atrayendo capitales externos
Aplicación	Normas <i>ad hoc</i> de la empresa	Homogéneas por ramo industrial
Normalización	Normas específicas a la calidad del producto	Normas que describen la función de las habilidades personales. Aseguran que el individuo es capaz de dominar y demostrar un determinado desempeño
Evaluación	Se realizan auditorías a empresas a partir de los registros (evidencia objetiva) de acuerdo a lo documentado por ISO	Se evalúa a partir de evidencias de desempeño por organismos independientes de tercera parte (OC) para evitar que sea afectada la evaluación por factores políticos de relación humana dentro de la empresa
Certificación	Se reconoce a través de la certificación de la empresa	Se reconoce a través de la certificación del individuo

## CENEVAL

**El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (Ceneval)** es un organismo que certifica los niveles de educación que generan las escuelas, universidades, autoridades educativas y otras entidades de educación pública y privada, con el fin de demostrar públicamente el nivel de desempeño que logran en sus esfuerzos orientándose por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas por el mercado de trabajo. Desde diciembre de 1995 el Ceneval ha participado en el Proyecto de Modernización Técnica y la Capacitación en colaboración con el Conocer. El Ceneval es un organismo certificador (OC) del Conocer y un Centro de Evaluación. Todas las entidades y unidades educativas deben ser evaluadas por medio de sus egresados.



La evaluación se realiza en tres partes:

1. Solicitud, análisis y retroalimentación.
2. Supervisión física, documentación y dictamen.
3. Acreditación.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

A partir de que el ser humano realizó trueques y transacciones comerciales requirió sistemas y parámetros para medir volúmenes, longitudes y pesos.

Se estudió que las certificaciones surgen como respuesta a las demandas de algunos consumidores que durante el siglo XX se organizaron y demandaron a las empresas en razón de que las características ofrecidas no correspondían con la realidad, obligando a los gobiernos del mundo a intervenir para garantizar la calidad de los productos. Esto generó sistemas legales para definir las normas de calidad de todos.

El incremento del comercio mundial obligó a nueve países europeos a organizarse para crear un sistema obligatorio de calidad para sus productos, al que se denominó **Organización Internacional para la Normalización (IOS)**.

En México, durante los años sesenta, se establecieron los Comités Técnicos de Producto (CTP), bajo la jurisdicción de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía.

Entre algunos beneficios de ISO 9000 destacan:

- Reducción de desechos, reprocesos y quejas de los clientes.
- Da confianza a los accionistas y a la comunidad.
- Se puede visualizar el comportamiento real de los diferentes procesos involucrados en el sistema de aseguramiento de la calidad.
- Reduce los conflictos y problemas interpersonales.

Se estudiaron los **ocho principios de ISO 9000:2000:**

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Involucración del personal
- Enfoque basado en procesos
- Administración con enfoque de sistemas
- Mejora continua
- Toma de decisiones con base en hechos
- Relación de beneficio mutuo.

Se estudió la documentación del sistema para la certificación de la calidad y la forma en que deben presentarse los documentos:

- Datos generales
- Alcance de la certificación
- Referencia normativa
- Términos y definiciones que se utilizan en el manual
- Responsabilidad de la dirección de la empresa
- Administración de recursos (organigrama)
- Elaboración del producto
- Mediciones, análisis y mejora

En México las normas oficiales que rigen la calidad de los productos y servicios fueron elaboradas por los CTP (Comités Técnicos de Productos). El sistema de la calidad está bajo la rectoría del gobierno mexicano; sin embargo, los organismos certificadores (OC), como la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación), son organismos particulares.

Se estudiaron las **competencias laborales** (CL), según la capacidad productiva de un individuo, la cual se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Las CL permiten evaluar objetivamente la capacidad de una persona en relación con una ocupación en una empresa de ramo industrial, comercial o de servicios. Al mismo tiempo, permiten su formación y desarrollo por los sistemas de educación de nivel técnico y superior de un país o región.

Clasificación de las CL:

- Básicas. Se refieren a los comportamientos elementales.
- Genéricas. Describen el comportamiento asociado.
- Específicas. Identifican los conocimientos de índole técnico.

**Las certificaciones de competencias laborales** son expedidas por organismos autónomos al sector educativo formal. En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) es la institución responsable de establecer el sistema de evaluación de las competencias laborales en el país.

El Conocer es un organismo con participación tripartita de los sectores social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo del Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

El Conocer es el centro rector de las competencias laborales en México y se apoya en Organismos certificadores (OC) por ramo industrial, comercial, etc., Centros de evaluación

(CE) y evaluadores, y con los usuarios (candidatos a certificación) conforman los actores del Sistema de Certificación en México.

Según el Conocer, un **OC (Organismo certificador)** "Es una entidad que actúa como tercera parte, es decir, no participa en la capacitación y evaluación; tampoco tiene relación jerárquica con los individuos a quienes certifica".

Los **centros de evaluación** son personas morales o físicas que evalúan tanto a candidatos a certificación como a evaluadores con base en las NTCL (Normas Técnicas de Competencias Laborales).

Los **evaluadores** son personas expertas en competencias laborales que aplican las evaluaciones a los candidatos en las condiciones laborales más comunes, y emiten su dictamen acerca de la capacidad de los candidatos con relación a las normas (si son o no competentes).

Se estudió que la diferencia central entre competencias laborales e ISO 9000 radica en que las primeras certifican las habilidades y destrezas personales sobre una función plenamente identificada, y el ISO 9000 certifica la calidad de los procesos, productos y servicio al cliente de las empresas.

El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (Ceneval) es un organismo que certifica los niveles de educación que generan las escuelas, universidades, autoridades educativas y otras entidades de educación pública y privada, con el fin de demostrar públicamente el nivel de desempeño que logran en sus esfuerzos orientándose por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas por el mercado de trabajo.

El Ceneval realiza la evaluación en tres partes:

- Solicitud, análisis y retroalimentación.
- Supervisión física, documentación y dictamen.
- Acreditación.

## AUOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Menciona algunos beneficios de ISO 9000.
2. ¿Qué es ISO 9000: 2000?
3. Menciona los ocho principios de ISO 9000:2000.
4. ¿Cómo se organiza el sistema de calidad en México?
5. ¿Qué son las competencias laborales?
6. ¿Cómo se clasifican las competencias laborales?
7. ¿Qué son los centros de evaluación?
8. ¿Qué diferencias existen entre el ISO 9000 y las competencias laborales?
9. ¿Qué es el Ceneval?

### Caso del Dr. Espíndola (5a. parte)

Para resolver el caso deberás leer el Caso del Dr. Espíndola, la. parte, ubicado en la página 342 de la unidad 13, la 2a. parte, ubicada en la página 194 de la unidad 8, la 3a. parte, ubicada en la página 245 de la unidad 10, y la 4a. parte, ubicada en la página 378 de la unidad 14.

Después, lee el texto siguiente (5a. parte de la historia) y haz lo que se te pide.

### **CASO CASO DEL DR. ESPÍNDOLA (5A. PARTE)**

Como consecuencia de las mediciones de calidad, el doctor Hernández determinó la necesidad de certificar al hospital con la norma ISO 9000:2000 en sus ocho principios:

1. Orientación al cliente
2. Liderazgo
3. Involucración del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Administración con enfoque de sistemas
6. Mejora continua
7. Toma de decisiones con base en hechos
8. Relación de beneficio mutuo

#### **INSTRUCCIONES:**

Con base en el texto de la unidad de certificaciones (15), desarrolla los requerimientos que solicita la norma ISO 9000:2000 aplicados al hospital del caso.

### **CASO DON BLAS Y EL INGENIERO VELÁSQUEZ** **15.1**

#### **ANTECEDENTES**

Rodamientos Automotrices, S. A. de C. V., es una industria con licencia para usar y producir baleros y otros rodamientos con una marca japonesa para la industria automotriz. Se estableció en 1969 en Junquilla, Querétaro. Su capital social es de 100 millones de pesos. Cuenta con 700 trabajadores en dos turnos, lo que incluye al personal directivo y administrativo, así como a la fuerza de ventas.

Su producción está destinada básicamente a refaccionarias automotrices y fabricantes de autopartes. Su sistema de producción consiste en procesos semiautomatizados y un estricto control de calidad tanto de los insumos como del producto terminado, y desde hace tiempo tiene planeado integrar controles de calidad en todas las fases de sus procesos.

#### **ESCENARIO**

En una de las juntas que se realizaban los lunes de cada semana, el ingeniero Velásquez, egresado de un prestigioso Tecnológico, y a la sazón con cinco años de antigüedad en la empresa y que la dirigía en su carácter de superintendente de procesos, vehementemente señalaba que no se debían seguir usando las pinzas hechizas en el ensamblaje de los baleros, ya que para eso la compañía japonesa licenciadora había diseñado la herramienta denominada "ostra". Informó a su vez

que don Blas, uno de los obreros más antiguos de la empresa, creativo y carismático, había sido despedido el viernes anterior por no obedecer a la autoridad; despido del cual todos los obreros de la planta tenían ya conocimiento.

Don Blas era precisamente quien había diseñado las pinzas hechizas en una ocasión en la cual no había "ostras" (pinzas) disponibles en buenas condiciones, y las nuevas estaban en camino desde Japón. Las pinzas hechizadas llegaron a ser conocidas como las "chatas" en el argot secreto de los operarios, lo cual les permitía usarlas a escondidas, ya que su utilización cotidiana se hacía a pesar de la prohibición del ingeniero Velásquez. Los obreros preferían trabajar con las pinzas hechizadas porque con ellas podían efectuar en menor tiempo las operaciones que se hacían con esa herramienta.

Entre los trabajadores corría el rumor de que don Blas había retado al ingeniero Velásquez al asegurarle que su diseño era mejor que el japonés porque permitía ahorro de tiempo en el proceso y con ello ganaría más la empresa; y que por envidia del ingeniero no se aceptaba su mejora a las pinzas tipo "ostra", ya que permitirían que los obreros ganasen más dinero al lograr producir mayor cantidad de piezas por turno, pues en el contrato de trabajo se estipulaba un incentivo económico por volúmenes de producción individual superiores al estándar. Sin embargo, esto era simplemente un rumor pues don Blas nunca había dicho eso, y fue despedido incluso sólo por ser el supervisor en un proceso donde los obreros las utilizaban a escondidas. Él mismo no las había utilizado desde el día de la orden. Sin embargo, él prefirió callar que enfrentarse con el jefe.

Lo que sí sostenía abiertamente en favor de sus pinzas era que las "ostras" habían sido diseñadas para trabajar con aceros extranjeros cuyo tipo no se produce en nuestro país y que, en última instancia, hasta donde él tenía conocimiento, no se había presentado el caso de devoluciones por parte de los clientes de ninguno de los baleros que se habían procesado con ellas, mismos que podían ser fácilmente identificados por su número de serie.

Se supo que don Blas, antes de retirarse de la empresa sumamente inconforme con su despido, había manifestado que demandaría su reinstalación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Juan Pérez, empleado con más de diecisiete años de servicio en la empresa y nuevo supervisor del mismo proceso en el cual trabajaba don Blas, consideraba el despido como una injusticia. Juanillo, como le decían sus amigos, ejercía un alto grado de autoridad moral entre los trabajadores debido a su carisma y su destreza manual. Tampoco le parecían válidas las razones sostenidas por el ingeniero Velásquez en cuanto a que el control "científico", como le decía el ingeniero, era norma incuestionable que debía seguirse al pie de la letra.

Juanillo se atrevió a decirle al ingeniero Velásquez que ellos podían demostrar a la empresa que eran mejores las piezas ensambladas con las pinzas hechizadas que las que se ensamblan con las pinzas "ostras" japonesas, por lo que el despido de don Blas no se justificaba, y que si en última instancia caía la producción no sería culpa de los trabajadores, ya que, como afirmaba don Blas, las "ostras" fueron hechas para aceros japoneses y era más tardado hacer los cortes con ellas. Muy molesto, el ingeniero Velásquez contestó que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo vigente en nuestro país, es potestad de la empresa fijar los métodos y procedimientos de producción, y que en la fracción XI del artículo 47 de dicha ley se señala como una causal de rescisión del contrato laboral, sin responsabilidad patronal, "desobedecer el trabajador al patrón o su representante, siempre que se trate del trabajo contratado". Por lo tanto, si algún trabajador de Rodamientos Automotrices, S. A., no aceptaba la decisión, sería despedido como don Blas.

Después de lo dicho, el ingeniero Velásquez se dirigió a la concurrencia recordándoles que el trabajo es una fuente de autorrealización, y que si una empresa desea lograr producción con calidad debe respetar las normas de fabricación, además de que si se obtiene la licencia se debe respetar la norma, ya que de lo contrario se perdería.

Uno de los empleados declaró: "¡El despido de don Blas no tuvo causa justificada! Lo único que él buscaba era sacar la producción, porque el dinero que se da como incentivo francamente no vale la pena. Cuando le conviene, la empresa sí permite que se usen las pinzas hechizadas, como cuando no hay 'ostras'. Considero que la regla debe ser pareja".

El ingeniero Velásquez contestó: "Ésa es una facultad discrecional de la empresa: Nosotros mandamos y ustedes obedecen", y procedió a retirarse. Una vez de espaldas y casi al alcanzar la puerta, se oyó un chiflido anónimo, ante lo cual el ingeniero indicó a Juan que lo acompañara a su oficina.

Al llegar a ésta, el ingeniero amenazó a Juan diciéndole que si seguía de líder de los trabajadores correría la misma suerte que don Blas. Juan respondió: "No tengo la culpa de que los muchachos me sigan. Si no se puede hablar en las juntas, ¿pa' qué venimos? Mejor díganos todo por escrito. Y tampoco entiendo pa' qué vino el señor del curso de calidad total para certificación de ISO 9000:2000". Dicho esto, se retiró diciendo que si corría la misma suerte que don Blas, le notificaría la causal con bases sólidas.

Te invitamos a que reflexiones un poco al respecto y contestes las siguientes preguntas:

- !. Como director de la empresa, ¿qué harías en este caso?
2. ¿La creatividad del personal se verá afectada por la decisión de despedir a don Blas?
  - ¿Le faltó creatividad y liderazgo al supervisor?
  - ¿Las licencias y franquicias pueden llegar a eliminar la creatividad en el personal?
  - ¿Qué función tienen las reglas y los estándares de producción de calidad? 6.
  - ¿Don Blas inventó o innovó?

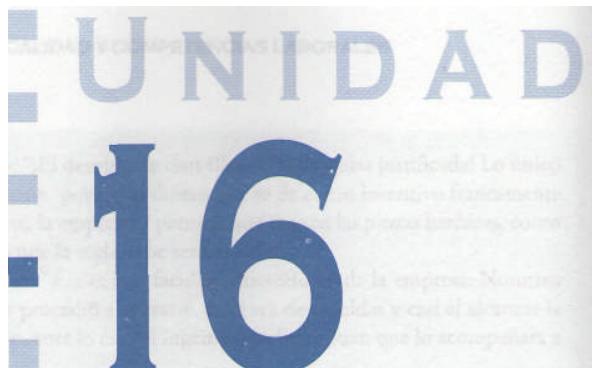
## BIBLIOGRAFÍA

- Ceneval, Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. Camino al Desierto de los Leones (Altavista) 19, Colonia San Ángel, C.P. 01000, [www.ceneval.edu.mx](http://www.ceneval.edu.mx) Ciafriani, Charles A.; West John E. (Jack); Guía práctica de ISO 9001:2000 para servicios; Panorama Editorial, México, 2004. Conocer, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral Rosedal No. 34, Colonia Lomas Altas C.P. 11950, teléfono y fax: 5570-2895, e-mail: [conocerl@rtn.net.mx](mailto:conocerl@rtn.net.mx) [conocer@aztlan.mty.itesm.mx](mailto:conocer@aztlan.mty.itesm.mx) Esponda, Alfredo, *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*, Panorama Editorial, México, 2001. Fletcher, Shirley, *Ánalisis de competencias laborales. Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*, Panorama Editorial, México, 2001. Lamprecht, James L., *ISO 9000 en la pequeña empresa. Manual de implementación*, Panorama Editorial, México, 1996. Monnich, Hebert C. Jr., /SO 9001:2000 para negocios pequeños y medianos. Panorama Editorial, México, 2003. Muñoz Serrano, Rodolfo, *ISO 1 000 000 calidad, integridad y creatividad total*, Panorama Editorial, México, 2004. Rabbitt, John T., Bergh Meter A., *Breve guía para ISO 9000*, Panorama Editorial, México, 1997. Taylor, Michael C., *Los secretos del certificador de ISO 9000. Una guía para asegurar la certificación de su empresa bajo las normas ISO 9000y QS 9000*, Panorama Editorial, México, 1998.



## SUMARIO

Vanguardia administrativa ° Reingeniería  
(*fausmess process reengineering*) o Paradigmas °  
*Outsourcing* o subcontratación ° *Empowerment*  
o facultamiento ° Justo a tiempo (*Just in time, JIT*) °  
*Benchmarking* (B-M) ° La era del conocimiento  
capital humano e intelectual ° La propiedad  
intelectual en México ° Resumen **Autoevaluación-**  
**retroalimentación** ° Bibliografía



# REINGENIERÍA

## OBJETIVOS

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

- O Explicar los conceptos y la finalidad de la reingeniería.
  - Comprender y aplicar la metodología para llevar a cabo una reingeniería.
- <sup>1</sup> Explicar el concepto y finalidad del *outsourcing*.
- <sup>1</sup> Explicar las ventajas y desventajas del *outsourcing*.
- <sup>1</sup> Definir el concepto de *empowerment*.
- O Señalar las ventajas y desventajas del *empowerment*.
  - <sup>1</sup> Explicar el concepto y la finalidad del método justo a tiempo (JAT).
  - <sup>1</sup> Comprender los conceptos y finalidad del *benchmarking*.
  - <sup>1</sup> Explicar los pros y contras de la aplicación del *benchmarking*.
  - <sup>1</sup> Definir el concepto de capital intelectual.

## VANGUARDIA ADMINISTRATIVA

arte de una fuerza armada que va delante del cuerpo principal.

El término **vanguardia** está definido por el Diccionario de la Real Academia como:

Corriente de la ciencia y de las artes que rompe los paradigmas clásicos con la intención renovadora de avance y de exploración de las mismas.

## REINGENIERÍA (*BUSINESS PROCESS REENGINEERING*)

I  
P



MICHAEL HAMMER

Se le considera el creador de los conceptos de reingeniería y enfoque de procesos. *Business Week* lo nombró uno de los pensadores de la administración más prominentes de los años noventa del siglo xx. Es consultor y consejero de algunas de las empresas más importantes del mundo.

**La reingeniería de procesos de negocio (RPN)** es una corriente del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial, de la administración del conocimiento y de la aplicación de los sistemas de cómputo a la administración de las empresas que se inicia al final del siglo xx. Su planteamiento fundamental es superar los supuestos tradicionales (paradigmas, principios de las ciencias económico-financiera-administrativas) sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, **para encontrar mejoras espectaculares que les permitan desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad.**

Los consultores de empresas que acuñaron el término y que reclaman la paternidad de la RPN son Michael Hammer [ T- :H !^1 ] y James Champy, quienes la definieron como:

Revisión fundamental y rediseño radical de procesos internos y externos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño, o de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez.

Por su parte, otros autores importantes, Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, dicen que la reingeniería es:



El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento en costos, tiempo de ciclo, servicio y calidad, con herramientas y técnicas enfocadas a negocios y orientadas hacia el cliente.

La reingeniería hace un replanteamiento general de todo el funcionamiento de las empresas para modernizarlas, cuestionando principios y procesos tradicionales de producción,

16.1



N  
ios no son  
es, se presen-  
tan en ola.

de servicio y administrativos, y las maneras de hacer negocios con clientes y proveedores, para que su aplicación no sea un cambio brusco que afecte la calidad del producto y los servicios ofrecidos.

En otras palabras, la reingeniería implica "reinventar" la organización sin detener la marcha de la empresa. Esta reinención se basa en el descubrimiento de formas novedosas de hacer las cosas y nuevas estructuras departamentales y jerárquicas, sin conformarse con "hacer mejor lo que siempre se ha hecho", ^ % '6.1

Se compara a la RPN con una metamorfosis organizacional, pues muchos paradigmas y principios vienen desde las teorías de Adam Smith, Taylor y Fayol. Recordemos que las mariposas depositan larvas, se transforman en orugas y finalmente en mariposas. Los autores de la reingeniería parten del retorno a 0. Es diseñar de nuevo totalmente la empresa, sin marcos de referencia. Como ya se dijo, esta metamorfosis busca disminuir el tiempo de respuesta al cliente y reducir almacenes y costos; por otro lado, pretende aumentar la productividad, el servicio a los clientes y la participación en el mercado (véase figura 16.1). Respecto de la división del trabajo tradicional en las empresas, Hammer y Champy afirman que es lo que detiene el desarrollo tecnológico de su administración. El cuestionamiento que hacen estos autores del principio de división del trabajo no implica que ya no habrá departamentos, pues siempre existirán, sino sustituir las estructuras clásicas por áreas funcionales, nuevas formas de organización, como unidades de negocios, gracias a las intranets, redes de información de las empresas para transferir, almacenar y compartir información en un proceso productivo en puntos de operación geográficamente distintos y atendiendo a clientes vía Internet, incluso con una empresa virtual con portales para vender; también las extrañas, redes entre empresas que comparten información (clientes-proveedores), son útiles. Los sistemas de e-commerce y e-business transformaron las formas tradicionales de compra-venta y transferencia de recursos; por esto, Hammer y Champy dicen que en el futuro habrá dos tipos de empresas: las que hagan reingeniería y las que ya no existan.

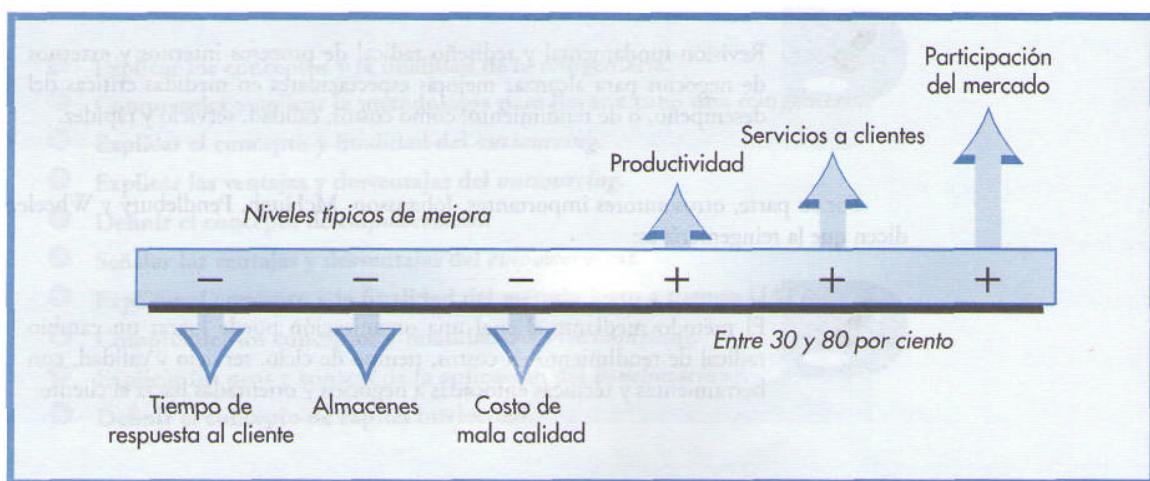


FIGURA 16.1 Beneficios de la reingeniería.

La RPN pretende "reingenierizar", lo que no significa rehacer el proceso o reorganizarlo. La **reorganización** es otra técnica de la administración tradicional que se apoya en la **simplificación del trabajo**. El fundamento de la reingeniería, en cambio, está en clarificar la **visión** de los negocios en todos los puntos de la cadena cliente-proveedor, así como establecer ventajas y nichos donde la empresa sea más competitiva.

Las fases de la reingeniería son tres:

- 1 . Descubrir la visión.** Definirla en términos de la modificación de procesos, con la nueva tecnología de la informática: intranets, Internet y extranets, y con los impactos que esto tendrá en el futuro en un mundo globalizado y el libre comercio.
- 2. Rediseño.** Establecer los nuevos procesos mediante la nueva tecnología y reestructurar la empresa. Se apoya en el *mapping*, "diagramación" de procesos y relaciones de la empresa con los clientes y usuarios, en términos y símbolos sencillos. Dos principios rigen el rediseño:
  - d) La simplificación de los procesos de venta o de negocio** a su mínima expresión, para con ello diseñar los nuevos procesos productivos y de negocio. **h) La difusión masiva** por medio de hojas, portales y ligas que den información al usuario en tiempos récord y agilice así la satisfacción de sus necesidades. -"•• §» '6.2
- 3. Puesta en marcha.** Por medio de un programa de "corto" plazo, establecer en la empresa las operaciones, con estándares e indicadores rigurosos de productividad y calidad.

Rediseñar los procesos implica la clarificación de la misión, razón de ser de la empresa y de cada proceso y operación que justifique, económicamente, el valor agregado de cada actividad y tarea.

Es muy importante iniciar la reingeniería en los **procesos clave** y conocer la rentabilidad de cada fase del proceso, con el fin de ubicar la mayor ventaja competitiva para la empresa.

## 16.2

Dijo la Reina Roja:

"Aquí, para permanecer en el mismo lugar,  
debes correr mucho."

Si quieras ir a otro lugar tienes  
que correr por lo menos dos veces más  
rápido."

LEWIS CARROLL

Alicia en el País de las Maravillas

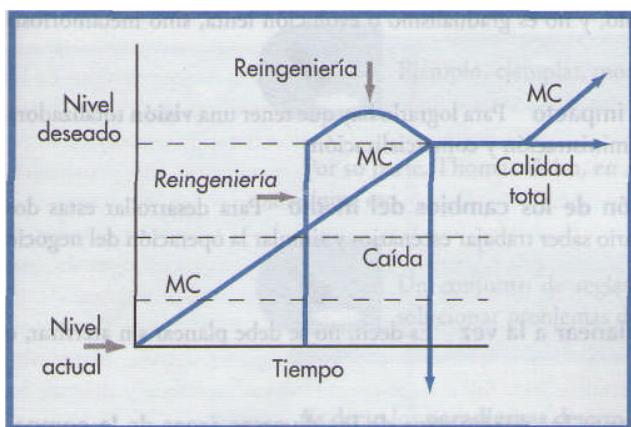


FIGURA 16.2  
continua (MC).

## LA REINGENIERIA Y SU RELACIÓN CON LA MEJORA CONTINUA (MC)

La reingeniería es un cambio tecnológico brusco en el que, tarde o temprano, las empresas deben participar. Sin embargo, la mejora continua es una técnica de "avance lento" pero seguro, de ahí que muchas empresas prefieran incorporar la nueva tecnología por medio de programas de mejora continua en forma constante, pero con el riesgo de quedarse rezagadas durante ciertos períodos y perder oportunidades de negocios; prefieren un paso lento, pero seguro. Se dice que la reingeniería es un cambio a saltos, mientras que la mejora continua es gradual (véase figura 16.2).

## SIETE HABILIDADES BÁSICAS PARA CONDUCIR UN PROCESO DE REINGENIERÍA

Daniel Morris y Joel Brandon, en *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*, McGraw-Hill, señala siete habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería:

**Habilidad para analizar los procesos, métodos y sistemas con objetividad** Para definir con claridad el producto, su misión y la del negocio, los indicadores de la calidad y cada fase del proceso, así como la creatividad para buscar oportunidades de eliminación de operaciones sin afectar la satisfacción del usuario.

**Habilidad para efectuar cambios simultáneos, con la coordinación de las cuatro fuerzas**

- a) **Competitividad** por medio de *benchmarking*, observar cómo lo hacen los demás, dónde están sus ventajas competitivas y comparativas. No necesariamente para copiar, sino para crear dichas ventajas. La *reingeniería* no es copiar, es crear.
- b) **Regulación.** Aspectos legales del cambio, regulación laboral y ecológica, impuestos, etcétera.
- c) **Tecnología.** Cambios en las maquinarias o aparatos de control, computadoras, formas de hacer las cosas. Aquí, en tecnología entra el análisis de los procesos manuales, mecánicos y automatizados de toda la operación. Hammer y Champy dicen: la "*reingeniería* pretende que los procesos de trabajo se reduzcan a una sola persona".
- d) **Mejoras internas.** Estructuras administrativas, capacitación y adiestramiento, registros de información más sencillos.

**Habilidad para no soltar el paso** Muchos cambios deben introducirse durante períodos largos, "poco a poco" pero sin aflojar el paso para consolidarlos. Los cambios no son mágicos ni "llamaradas de petate". En lugar de implantar un proyecto de gran envergadura, es mejor una serie de cambios importantes, orientados, para que no afecte la marcha y se logre el cambio. Sin embargo, no hay que olvidar que la RPN implica cambios sustanciales o drásticos en tiempo mínimo, y no es gradualismo o evolución lenta, sino metamorfosis organizacional.

**Habilidad para evaluar el impacto** Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y comercialización.

**Habilidad de visualización de los cambios del medio** Para desarrollar estas dos últimas habilidades es necesario saber trabajar escenarios y simular la operación del negocio en cada posible situación.

**Habilidad para hacer y planear a la vez** Es decir, no se debe planear sin aterrizar, o hacer sin planear.

**Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la compañía** Por tanto, se debe tener la capacidad de reunir y combinar la información administrativa de todas las áreas.

## METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA SEGÚN MANGANELLI Y KLiEN

Los autores consultores más reconocidos sobre reingeniería, además de sus creadores (Hammer y Champy), son: Raymond Manganelli y Mark Klien; ellos a su vez proponen otra metodología que revisamos someramente a continuación:

- O Evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio.** En esta etapa se debe identificar el cambio y preparar a los equipos humanos para el rediseño de los procesos, visualizando el funcionamiento interno y el contexto en que opera la empresa.
- O Rediseño o reingeniería de los procesos.** Son soluciones internas: técnicas y sociales.
- O Transformación.** Es la reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa en los flujos de los procesos de trabajo, la tecnología necesaria, las maneras de hacer negocios, las finanzas y la administración de personal, con reentrenamiento al personal.
- O Implantación.** Es la operación, evaluación y mejora continua.

La metodología de estos autores agrega la etapa de evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio, mientras que los otros autores parten de cero.

Manganelli y Klien señalan: "Uno de los aspectos más difíciles para lograr la transformación propuesta por la reingeniería es el diseño del nuevo sistema social (modificar la cultura), pues es necesario enfrentar la resistencia al cambio."

## PARADIGMAS

Como la reingeniería es romper paradigmas, tanto en la forma de producir como en modos de pensar, es necesario revisar este concepto. El diccionario lo define como:



Ejemplo, ejemplar, modelo, tipo.

Por su parte, Thomas Kuhn, en *La estructura de las revoluciones científicas*, dice que un paradigma es:



^ A Un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites.

Es decir, los **paradigmas** determinan la percepción y, por tanto, la manera de hacer las cosas. Los paradigmas pueden generar el **efecto paradigma**, que explica el futurólogo Joel Barker de la siguiente forma:

La información de la realidad se ajusta a la percepción basada en arquetipos mentales. El efecto paradigma actúa al ajustar la información a la mentalidad del individuo. "Vemos lo que queremos ver."

Los paradigmas tradicionales en las empresas son el obstáculo de los cambios tecnológicos y, a su vez, la causa principal del fracaso de la reingeniería.

## **OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN**

La reingeniería analiza las posibilidades de la **producción, comercialización o elaboración externa** de actividades poco rentables y/o no sustantivas, al evitar procesos de poco valor para que fuentes externas, empresas subcontratistas, los lleven a cabo según lincamientos específicos; a esta técnica se le denomina **outsourcing**: *out*, fuera; *sourcing*, fuente, que se define como:

Segregación de Segregacion actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas (proveedores, consultores, despachos o comercializadores) para que realicen el trabajo en condiciones perfectamente especificadas: tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones en caso de incumplimiento

Brian Rothery e Ian Robertson lo definen como:

Servicio exterior a la empresa que actúa como extensión de los negocios de la misma y que responde a su propia administración, en tanto que le fija los estándares y todas las condiciones de operación.

Para realizar el *outsourcing* se requiere conocer perfectamente la cadena de valor de las actividades donde se ubica la empresa, como propuso Porter, y encontrar el nicho en donde exista la mayor ventaja competitiva de la organización. (Véase planeación estratégica.)

El *outsourcing* implica la contratación de muchas pequeñas empresas, firmas consultoras o personas dedicadas a la generación de trabajos especiales de éstas; los agentes externos se conocen como *freelance*. Esta modalidad fortalece por un lado la cultura emprendedora y debilita a su vez el empleo de por vida y los sistemas de prestaciones sociales que durante mucho tiempo se fortalecieron en las legislaciones y contratos colectivos de trabajo.

Para la gran empresa representa descargar una serie de costos que tradicionalmente soportaba, como renta de instalaciones, teléfonos, papelería, seguros, activos, inventarios de piezas, materia prima, herramientas. Además, le permite desburocratizar y destruir los núcleos de poder que paralizan nuevos proyectos.

Durante muchos años, las empresas seguían los consejos de la economía clásica, en tanto que había que crecer horizontal y/o verticalmente; es decir, adquirir y cubrir todo el ramo

del negocio, desde la materia prima hasta la comercialización. Por ejemplo, si se construían edificios departamentales, se buscaba producir ladrillos, falsos plafones y comprar empresas de materiales de construcción (cemento, varilla, grava, arena, etc.), o generar una empresa de mecánica de suelos y una central de maquinaria. Este crecimiento fue útil durante muchos años, pero la crisis hizo que muchas compañías quebraran o perdieran el control y la efectividad. Así, el *outsourcing* permite encontrar el *rightsizing*, el tamaño correcto de la empresa, lo cual implica en muchos casos una reducción del personal (*downsizing*). Pese a la reducción de las empresas, las actividades y operaciones se deben realizar, por lo que la gran organización se ha tenido que "desmantelar" mediante el *outsourcing* pero manteniendo el control del capital intelectual, es decir, todos los activos intangibles, como patentes y marcas, tecnologías y sistemas de comercialización.

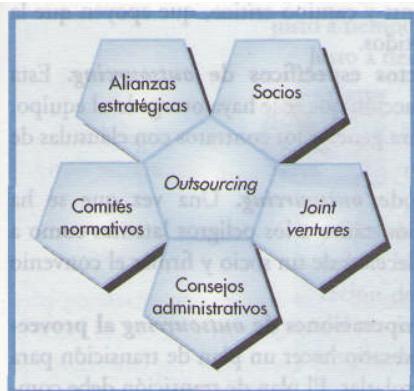
## MODALIDADES DEL OUTSOURCING

El *outsourcing* se puede realizar con el crecimiento de **proveedores tradicionales** (1), al comprarles productos con mayor valor agregado. Por ejemplo, una fábrica de automóviles le pide a sus proveedores de llantas que las envíe con los riñones incluidos. En un pequeño negocio de comida se puede solicitar al proveedor que no envíe los jitomates sino la salsa; otros hacen socios a sus proveedores para que crezcan. A esta modalidad se le llama **desarrollo de proveedores** (2). También se utilizan las **alianzas estratégicas** (3) *joint ventures* (4), es decir, riesgos compartidos. Algunas empresas proponen al personal que formen su empresa como *outsourcing*, proveedores o distribuidores, y actúen como "**socios**" de la nueva empresa (5). Las franquicias son una modalidad de *outsourcing* (véase figura 16.3).

**FIGURA 16.3**  
*outsourcing*.

## REGLAMENTACIÓN DEL OUTSOURCING

Es muy peligroso para las empresas recurrir al *outsourcing* sin antes estudiar muy bien esta modalidad, pues hay el riesgo de transferir las ventajas competitivas y el capital intelectual a terceros que se pueden convertir en competidores, de ahí que se requieran contratos con cláusulas para compartir información, sin ocultamientos pero sin ceder la patente. Por lo general, un *outsourcing* (empresa proveedora) queda ligado a la planeación estratégica, por lo que los contratos y transferencia de activos se establecen a cinco o más años. También se establecen los lineamientos de las licencias de producción, y se exige al proveedor su certificación en ISO 9000.



## METODOLOGÍA DEL OUTSOURCING

Un proyecto de producción de operaciones por *outsourcing* requiere cumplir las siguientes etapas:

- 1. Definición y compromiso.** El *outsourcing* implica tanto amenazas como oportunidades que deben analizarse con detalle antes de tomar la **decisión definitiva** para establecer un **compromiso "irre-**

versible". Obviamente, el *outsourcing* puede implicar despidos, por lo que los ejecutivos que lo examinen deben estar protegidos y seguros de cuál será su trabajo después del proyecto y comprometerse con él.

- Líder del proyecto.** Entre las experiencias y antecedentes útiles para elegirlo se debe tomar en cuenta su conocimiento y habilidad en reingeniería de procesos, desarrollo de estándares de desempeño, implementación de normas ISO 9000, sistemas JAT (justo a tiempo), especificaciones de compras, desarrollo de proveedores. **Análisis de operaciones del proceso productivo que pueden hacerse por fuera (*outsourcing*)** y selección de indicadores de calidad del proceso (productos) para transferir a proveedores. Proyecto de inversión con alternativas de utilidades potenciales. Esta fase llega a la detección de candidatos para convocarse a la licitación correspondiente, con un plan de contingencia de riesgos probables por posibles cancelaciones e incumplimientos del *outsourcing*.

**Equipo del proyecto por estructura matricial.** El líder deberá reportar al director ejecutivo junto con las personas designadas de las diferentes áreas (equipo de proyecto). Es conveniente que entre todos cuenten con habilidades en informática, diseño de procesos y prototipo de productos, mercadotecnia, administración de materiales, compras, finanzas y un experto jurídico. También es adecuado un consultor externo experimentado en la producción del bien o servicio que se va a producir por *outsourcing*.

**Elaboración del plan del proyecto conforme a las normas de ISO o QS correspondientes.** El *outsourcing* se puede regir por la norma ISO 9000 para proveedores, elementos de los sistemas de calidad y de administración de la calidad: políticas y lincamientos para la calidad en la dirección de proyectos. Esto implica la certificación del proveedor que obtenga el *outsourcing*.

**Implementación y seguimiento del estudio.** El líder y el equipo del proyecto deben tener autorización desde el principio para dar continuidad y seguimiento al proyecto hasta la selección de los proveedores, concursos (licitaciones). **Memoria del proceso de cambio a *outsourcing*.** Es conveniente que el equipo del proyecto lleve una bitácora, redactada por alguien que tenga la habilidad para ello, y continuamente debe recordar los compromisos adquiridos por los miembros del equipo; ésta debe contar con gráficos, de Gantt y camino crítico, que apoyen que la ejecución se realice en los tiempos comprometidos.

**Selección y planeación del o los proyectos específicos de *outsourcing*.** Esta etapa dependerá de la autoridad y libertad de acción que se le haya otorgado al equipo, el cual deberá estar asesorado por abogados para generar los contratos con cláusulas de arbitraje, en caso de disputas.

**Elección y contratación de proveedores de *outsourcing*.** Una vez que se ha seguido la metodología y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio y firmar el convenio correspondiente.

**Transición, transferencia y supervisión de operaciones de *outsourcing* al proveedor.** Para garantizar el éxito del sistema es necesario hacer un plan de transición para transferir las operaciones, supervisarlas y controlarlas. El plan de transición debe comprender un periodo de capacitación al personal, a la dirección y administración técnica de la empresa (*outsourcing*). Este sistema es práctica común en las franquicias. Quienes

las adquieren son capacitados por el franquiciador, ya que el éxito del negocio depende, en mucho, de ello.<sup>1</sup> El control y la supervisión de las operaciones y productos por los proveedores se puede realizar en sus propias instalaciones, conviniendo en que un supervisor de calidad de la empresa tenga presencia permanente para observar insumos, procesos y productos.

El *outsourcing* es una posibilidad de la ingeniería financiera y de producción, y debe explorarse cuidadosamente cuando se lleva a cabo la reingeniería de procesos. Como toda herramienta administrativa, tiene ventajas y riesgos al enfrentar amenazas y convertir debilidades en fortalezas.

## **EMPOWERMENT FACULTAMIENTO**

Es otra de las herramientas de que se vale la reingeniería. Consiste en ampliar el tramo de control y facultades de los colaboradores para tomar decisiones con más autonomía, previa definición clara del objetivo y la visión de negocio. Se basa en la premisa de que quienes realizan el trabajo son los más indicados para tomar las decisiones, siempre y cuando estén debidamente capacitados. El *empowerment* implica disminución de mandos medios y renuncia de autoridad de los mismos. Se define como:

Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo, con el fin de incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos, la toma de decisiones y disminuir los costos de nómina en una empresa.

## **JUSTO A TIEMPO (*JUST IN TIME, JIT*)**

Otra herramienta importante para rediseñar las organizaciones es la técnica japonesa del "justo a tiempo", cuyo ideal administrativo es **cero inventarios**. Justo a tiempo (JAT) es, en términos generales:

- ^ Filosofía y técnica administrativa flexible aplicable a todas las secciones y negocios de las empresas con el fin de identificar, atacar y solucionar sus problemas fundamentales, y disminuir inversiones en activos circulantes y fijos en aras de la simplificación administrativa. Cuando se hace correctamente, reduce los niveles de existencias (inventarios), los plazos de fabricación, de recuperación de cobros por servicios prestados, y también mejora los niveles de calidad del servicio al cliente por la reducción en el tiempo de respuesta y la moral de los empleados.

Para mayor información sobre el tema, consúltese *Outsourcing. La subcontratación*, de Brian Rothery y Ian Robertson, Limusa, México, 1997.

Es una filosofía en tanto concepto de negocios con respuestas a las demandas del cliente interno y externo, tendiente a mejorar los niveles de satisfacción.

Es una técnica económico-financiera que permite disminuir las inversiones y reducir los activos circulantes y fijos que hagan posible que las inversiones sean más rentables en relación con el dinero invertido.

Implica una coordinación perfecta con las partes interesadas. Las fábricas automotrices en ocasiones obligan a sus proveedores a tener sus instalaciones a no más de cinco kilómetros de la planta y a entregar la mercancía en la línea de ensamblaje; también, a sus distribuidores, a pagar los autos a más tardar ocho días después de recibidos. Algunas empresas han convenido con los bancos tener sucursales dentro de sus instalaciones, o bien exigen que el almacén de materia prima o refacciones de un proveedor sea de la propiedad de éste, aunque esté dentro de la fábrica que lo compra. El caso de las empresas telefónicas es sorprendente, pues cobran por anticipado, por medio de tarjetas, el servicio que después prestarán, logrando flujos positivos de efectivo.

## **BENCHMARKING (B-M)**

Un *bench-mark* es un registro líder: mejor, *bench*; marca, *mark*. Como técnica administrativa, *benchmarking*, en forma general, significa observando (*ing*) las mejores marcas de producción, administración, ventas y servicio. Sirven a las empresas para compararse y detectar **brechas** o diferencias entre los resultados de éstas y los estándares nacionales e internacionales, mediante los registros reportados en investigaciones y/o difundidos por empresas. Robert C. Camp, autor ampliamente conocido sobre el tema, lo define así:

*Benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

El *Diccionario Webster's* dice que **bench-mark** es:

Una marca o agrimensor [...] que se usa como un punto de referencia [...] un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar qué tan productiva es, en términos de toneladas de cosecha anual, una extensión de tierra agrícola (hectárea).

Las empresas, al medir su competitividad, tienen que recurrir a la comparación para saber si son competitivas o no. Obviamente, la comparación debe ser con la que tiene el mejor desempeño en un proceso o en un negocio completo. El *benchmarking* empresarial se parece a lo que hacen los atletas cuando compiten entre sí, al consultar las mejores marcas, *ranks* y tiempos olímpicos y/o mundiales de los demás con el fin de saber el lugar en el que se encuentran y orientar sus esfuerzos y prácticas hacia la mejora.

El **benchmarking** es un método con el cual las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. Se le ha dado la paternidad de esta técnica a Xerox Corporation.

## ALCANCES DEL BENCHMARKING

Los estudios de *benchmarking* facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia; es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino que también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve. Aunado a lo anterior, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, lo que hace del *benchmarking* una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja competitiva amplia, que pueda defender, y competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

El *benchmarking* constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables; además, por sí mismo, el *benchmarking* ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables, al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.

## APLICACIONES DEL BENCHMARKING

Es importante destacar que el *benchmarking* no sólo indaga en la rama industrial en que se ubican los interesados en descubrir las mejores prácticas, sino que trata de identificarlas donde quiera que éstas se encuentren. Es decir, no sólo se estudia la competencia y el desempeño propio, también busca el conocimiento de las prácticas de los líderes en cualquier rama, en los aspectos o registros compatibles entre las empresas, como contabilidad, cobranza, servicio, etcétera.

## PRINCIPIOS DEL BENCHMARKING

La filosofía del *benchmarking* se fundamenta en estos cuatro principios:

- O Conocer la operación interna.** Se deben conocer los registros y evaluar los puntos fuertes y débiles del proceso, pues son la base para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
- O- Conocer a los líderes de la industria y/o a los competidores.** Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los competidores y líderes del ramo, no será posible determinar la competitividad de la empresa en términos de su desempeño, ni buscar caminos para mejorarla.
- O Incluir sólo lo mejor.** Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas (forma de hacer una operación), y adaptarlas al ámbito particular de la organización.
- O Obtener la superioridad.** El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores líderes industriales y/o competidores permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

## BENCHMARKING INTERNO

Es importante destacar que también se puede aprender del desempeño de funciones y operaciones internas que se estén ejecutando con altos grados de excelencia en la empresa, y de las cuales pueden aprender otros: personas, procesos, sucursales, etcétera. A esto se llama **benchmarking interno**.

### FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL BENCHMARKING

El proceso de *benchmarking* incluye las siguientes fases:

1. Se requiere conocimiento pleno del proceso y de sus fases, insumos y resultados.
2. Identificación de lo que habría de compararse.
3. Seleccionar qué o quiénes muestran un desempeño superior.
4. Reunir y analizar los datos, estándares de desempeño.
5. Determinar brechas.
6. Fijar nuevos estándares de desempeño.

En la figura 16.4 se describen, en forma general, los pasos anteriores.

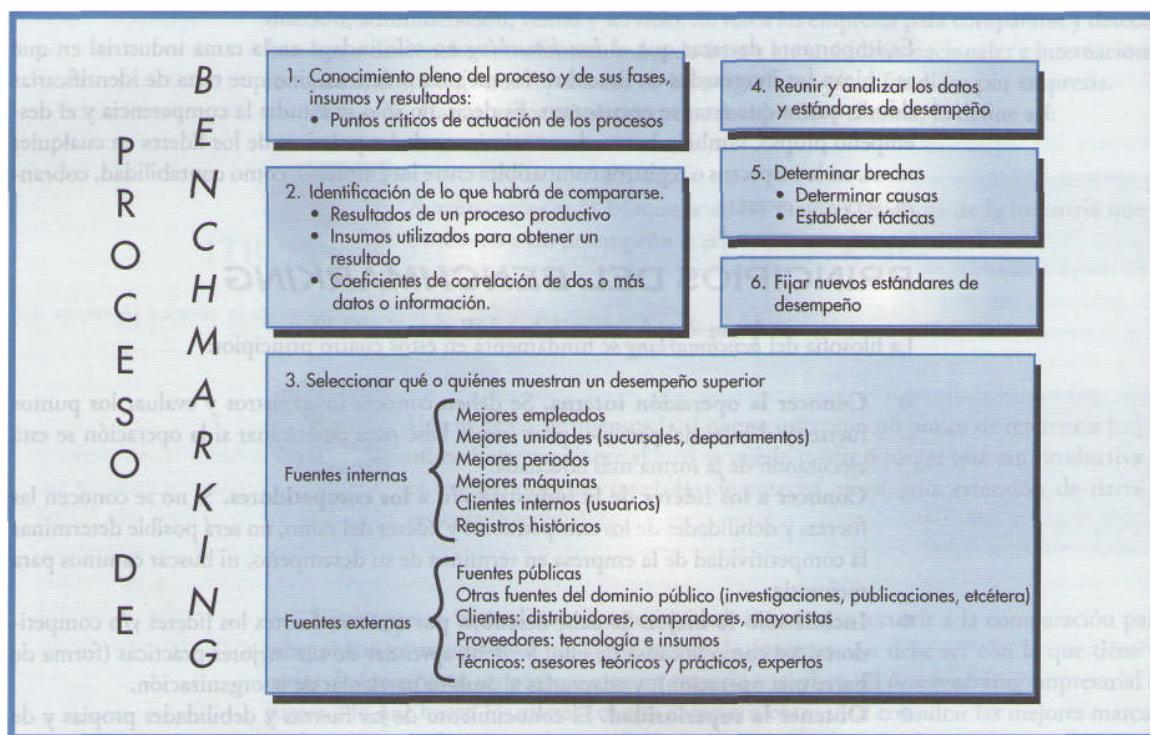


FIGURA 16.4 Procesos de *benchmarking*.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Cada rama industrial, agrícola, etc., genera información que se difunde mediante publicaciones especializadas o dependencias públicas encargadas del fomento y la productividad del sector. Es impresionante la información pública disponible a la que tienen acceso un investigador y un consultor que apoyan a las empresas para generar los indicadores de rendimiento de sus procesos productivos. Los investigadores de las universidades cuentan con registros, estadísticas nacionales e internacionales y normalmente los comparten con todos los interesados.

También los proveedores tienen la información sobre los rendimientos, en diferentes niveles tecnológicos, de las máquinas y equipos, que difunden entre los compradores; por ellos muchas empresas envían a su personal a las ferias y exposiciones del ramo, donde concurren proveedores, competidores y clientes; por lo regular hay conferencias sobre las nuevas tecnologías y alcances de equipos, de ahí que en realidad no sea difícil generar los principales indicadores de producción. Sin embargo, las empresas líderes guardan, como secretos industriales, su información, por lo que no toda la información está disponible fácilmente. Esto ha generado el mito de que el *benchmarking* es imposible pues nadie está dispuesto a compartir su información. Este mito es una verdad a medias, porque las empresas que se han decidido a hacer investigación y a utilizar la generada por las universidades conocen su posición competitiva; otras hacen alianzas tipo **coo-pete** combinan la competencia, como rivalidad por un mercado, con la cooperación con su competidor.

La dirección de las empresas requiere mucha imaginación y creatividad, en el caso de la técnica analizada de B-M, para generar, buscar y utilizar información sobre las mejores prácticas del ramo en el que compiten.

## LA ERA DEL CONOCIMIENTO, CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL

Peter Drucker dijo que la dirección de las empresas había pasado de la era industrial (basada en la fuerza motriz de los trabajadores) a la era del conocimiento, caracterizada por el aprovechamiento de la inteligencia de los recursos humanos de la organización, quienes son poseedores de experiencias, talento y creatividad; también por el aprovechamiento de los activos intangibles de las empresas o instituciones, como marcas, patentes, *know-how*, canales de distribución en los que opera la empresa por contratos, o por el conocimiento de quienes comercializan sus productos.

Bill George, ex presidente y director general de Medtronic, autor de un excelente libro sobre liderazgo auténtico,<sup>3</sup> dice lo siguiente sobre la era del conocimiento:

En la universidad yo estudié ingeniería industrial, usaba un cronómetro para estudiar los tiempos y movimientos de los procesos que usaban los operarios de las máquinas y herramientas. Por esos

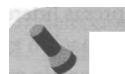
Coo-petencia: Técnica especial para generar ayudas mutuas entre competidores. Se recomienda consultar *Coo-petencia*, de Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger, Norma, Colombia, 1996. Bill George, *Liderazgo auténtico. Redescubrimiento de los secretos para crear un valor duradero*, Panorama, México, 2005.

días el énfasis estaba en aumentar la eficiencia de la mano de obra. En los últimos veinte años se ha cambiado el énfasis al "**trabajador del conocimiento**" con la intención de hacer un uso pleno de la inteligencia de ellos al permitirles analizar la calidad. Hoy en nuestra empresa Medtronic incluso los obreros usan sus computadoras personales y ayudan a resolver problemas, tanto de calidad del producto como del servicio al cliente.

## CAPITAL INTELECTUAL (CI)

Hoy las empresas se valúan por su capital humano e intelectual. El primero consta del "valor económico" del talento del personal directivo; sobre todo en aquellas que cotizan en la bolsa de valores, sus inversionistas están atentos de quienes las dirigen.

El concepto de capital intelectual va más allá del valor de los recursos humanos presentes en una empresa. Patrick H. Sullivan define **capital intelectual** como:



Bienes intangibles que posee una compañía producto del conocimiento, investigación y desarrollo de nuevos procesos e innovaciones tecnológicas, cuyo valor económico incrementa el de la empresa.

Para este autor, el capital intelectual le permite a las empresas obtener utilidades por las ideas e innovaciones de sus empleados, siempre y cuando los tengan registrados como propiedad intelectual y lo puedan gestionar (administrar), es decir, obtener ventajas competitivas irrepetibles; como dice Jalife Daher, autor mexicano muy reconocido en el tema: "...ventajas que nadie puede imitar. Pertrechos que el enemigo no puede adquirir, y que permiten, a la empresa convertir sus nichos de mercado en posiciones estratégicas y competir de manera desafiante con los grandes jugadores".

## VALUACIÓN DEL CI O ACTIVOS INTANGIBLES

Los conceptos que se manejan en el **capital intelectual** rompen por completo los marcos de referencia teóricos de contadores y administradores, pues **el capital contable es la diferencia entre activo menos pasivo**, mientras que **el capital intelectual es un activo sin relación alguna con el pasivo contable de la empresa**.

Los activos del capital intelectual de una empresa son **bienes intangibles** y por tanto de difícil valuación económico-financiera, como una **marca que se ha posicionado en la mente** de los consumidores a través de muchos años de presencia en el mercado, con grandes gastos en publicidad en ese periodo. Para fines de valuación financiera de la empresa, la marca es el mayor activo y no está, en la mayoría de los casos, registrada contablemente, ni existe un avalúo o documento que señale con precisión su valor económico. Así como el caso de la o las marcas existen un sinnúmero de activos intangibles: patentes, logos, diseños, *know-how*.

Se han debatido profundamente los sistemas de valuación del CI y, hasta la fecha, no existe un criterio universal para valuarlo. El método más reconocido es el de Weston Anson, quien establece cinco puntos para valuar el capital intelectual.

**Primero. Costos históricos.** Honorarios, registros, inversión en publicidad, costo de litigios, pago de compra de derechos.

La contabilidad tradicional lleva como gastos y no como inversiones los conceptos anteriores. En México, la ley así los considera en muchos casos, lo que les obliga a las empresas deducir de sus utilidades anuales sus principales activos, alterando el valor real de las empresas.

**Segundo. Enfoque de ganancia.** Se puede calcular el valor de una propiedad intelectual por los ingresos que obtiene una empresa por sus marcas, a través de regalías o ingresos por concesiones de explotación regionales y por tiempos establecidos.

Muchas empresas transnacionales venden los derechos de una marca para ser explotados durante un tiempo en ciertos países. Las franquicias pueden valuararse con base en los ingresos económicos o ganancias que generan por explotaciones de la marca y un sistema de producción o comercialización.

**Tercero. Enfoque de mercado.** Es el valor que da la oferta y demanda sobre una propiedad intelectual; para calcularlo, en caso de compra o adquisición, se le pide que cotice a la empresa que lo otorga, en un momento dado, el valor de su propiedad intelectual; la cotización es una valuación o bien la facturación convenida en un contrato de compraventa. Si una empresa tiene varias operaciones de sesión de derechos a terceros por uso de marca es conveniente utilizar un criterio conservador, eligiendo el precio cotizado más bajo.

**Cuarto. Valor de reputación.** El nombre de una empresa o institución incrementa el valor de una propiedad intelectual y por tanto puede fijarse "arbitrariamente" por la empresa en razón del reconocimiento público.

En el caso de las universidades es su prestigio su mayor activo intangible, y en la medida en que sea capaz de explotarlo puede fijar el precio de sus servicios, patentes, investigaciones, arte, títulos, etcétera.

**Quinto. Valor de reemplazo y conversión.** Este criterio de valuación se basa en el costo que habría que incurrir en la reposición del bien intangible o su costo de regeneración o de nueva creación.

En el caso de una marca es muy difícil valuar el reemplazo, pues si se pierde un derecho de una marca es muy complicado medir su reposición.

## EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA REINGENIERÍA

El capital intelectual hoy en día es una herramienta fundamental para la reingeniería, independientemente del grado de complejidad de los términos. Ha permitido que algunas empresas transformen por completo sus inversiones, para quedarse sólo con lo que tiene valor para su negocio. Algunas empresas se deshicieron de todos sus activos fijos: plantas industriales, maquinaria y equipo, y conservaron sólo las patentes, marcas, sistemas de información y clientes; en cuanto al número de empleados, se redujeron al mínimo. El caso de la ITT, en México, en los años setenta, contaba con más de 25 000 empleados, y hoy

cuenta con menos de 100. Los puestos de trabajo se trasladaron por *outsourcinga*, empresas maquiladoras o subcontratistas, y se conserva el capital intelectual, lo que les produce más utilidades con menos inversiones.

## CLASIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

- © **Activos de mercado.** En este grupo se incluyen marcas, clientela, canales de distribución, licencias, franquicias, etcétera.
- **Activos de propiedad intelectual.** Integrado por secretos de fabricación (*know-how*), copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica.
- **Activos centrados en el individuo.** En este grupo se incluyen pericia, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad empresarial.
- **Activos de infraestructura.** En este grupo se incluyen cultura organizacional, métodos de dirección, estructura financiera y estrategias de mercado, bases de datos de mercado y/o clientes, sistemas de comunicación (véase figura 16.5).

## PARTES INTERESADAS EN EL CAPITAL INTELECTUAL (USUARIOS)

La globalización ha exigido que las empresas y los grandes consorcios se reestructuren con miras a dominar los grandes bloques económicos que se han ido formando en los últimos años, como el Tratado de Libre Comercio (TLC) en Norteamérica y el futuro Mercado Libre de América, proyectado para consolidarse en la primera década del siglo xxi; también la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico y los mercados asiáticos. Estos movimientos mundiales han exigido que las grandes y pequeñas empresas se reacomoden, revalúen y rediseñen si desean subsistir, para lograr lo cual es necesario que las empresas, quienes desean adquirirlas o invitarlas a participar en alianzas estratégicas y *join ventures*, utilicen el capital intelectual. A continuación se describen a los principales interesados de esta herramienta administrativa.

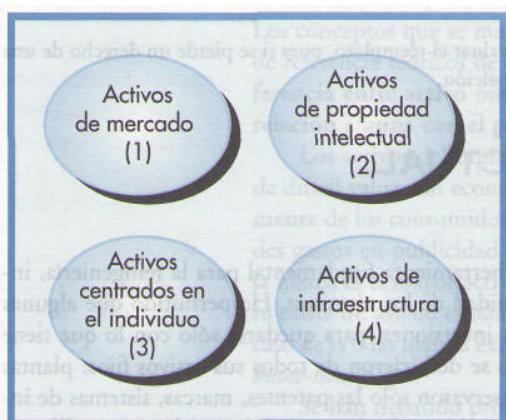


FIGURA 16.5 Capital intelectual.

**Mercados de capital.** Desde la perspectiva bursátil financiera, el capital intelectual es un activo que provee información de valor económico a los accionistas presentes y potenciales.

○ **Inversionistas.** Los inversionistas de una empresa sólo tienen un interés financiero en ella. Consideran los bienes intelectuales de ésta desde el punto de vista de la cantidad y uso de los mismos, en busca siempre de su mayor rentabilidad y ubicación estratégica. Cada vez se interesan más en la propiedad intelectual.

**Administradores de compañías.** Hoy en día, la tendencia para conocer la efectividad de la dirección de una empresa se orienta hacia el capital intelectual; así, a los administradores, economistas y contadores se les exigirá cada vez más el conocimiento y la habilidad para gestionar las empresas desde la perspectiva del capital intelectual.

## LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN MÉXICO

### MARCO LEGAL

La primera ley que reguló la propiedad intelectual en México fue la Ley de Propiedad Industrial, promulgada en 1942 y sustituida, años después, por la Ley de Invenciones y Marcas. En 1991 se promulgó la Ley de Fomento y Propiedad Industrial, tendiente a preparar al país para la firma del TLCAN. En 1993 se creó el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y la Comisión Intersecretarial para la Defensa, Salvaguarda y Vigilancia de los Derechos de Propiedad Industrial. En 1996 se promulgó la Ley de Derechos de Autor. En el año 2000 el IMPI, dependiente de la Secretaría de Economía, incrementó su presencia nacional con un papel protagónico para el desarrollo del país en la era del conocimiento.

### ANÁLISIS CRÍTICO

Independientemente de las bondades financieras, económicas y de la gran contribución a los enfoques de dirección de empresas que aporta el capital intelectual, también puede representar riesgos cuando se valúa de manera incorrecta, pues se han presentado fraudes como nunca antes se habían visto en la historia de la contaduría y administración. Basta recordar el caso de Enron y la firma Arthur Andersen, que gozaban de un gran prestigio. Sus prácticas delictivas defraudaron a miles de personas que tenían invertido su dinero en el mercado bursátil.

### RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

El término **vanguardia** significa: "Corriente de la ciencia y de las artes que rompe los paradigmas clásicos con la intención renovadora de avance y de exploración de las mismas."

**La reingeniería de procesos de negocio** (RPN) (*Business Process Reengineering*) es un producto del posmodernismo industrial que tiene como planteamiento fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones; en otras palabras, la reingeniería implica "reinventar" a la organización sin detener la marcha de la empresa.

Hammer y Champy definen a la RPN como "revisión fundamental y rediseño radical de procesos internos y externos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño o el rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

**Las tres fases de la reingeniería son:**

- Descubrir la visión.
- Rediseño: simplificación de los procesos de venta o de negocio y difusión masiva.
- Puesta en marcha.

**Las siete habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería** de Morris y Branden:

- Habilidad para analizar los procesos con objetividad, métodos y sistemas.
- Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando las cuatro fuerzas del cambio: competitividad, regulación, tecnología y mejoras internas.
- Habilidad para conservar el paso.
- Habilidad para evaluar el impacto.
- Habilidad de visualización de los cambios del ambiente.
- Habilidad para hacer y planear a la vez.
- Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la compañía.

**Metodología de la reingeniería según Manganelli y Klien:**

- Evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio.
- Rediseño o reingeniería de los procesos.
- Transformación.
- Implantación.

El término **paradigma** se define como "conjunto de reglas orientadas a establecer límites y describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites".

Los paradigmas tradicionales en las empresas son el obstáculo de los cambios tecnológicos y, a su vez, la causa principal del fracaso de la reingeniería.

Los **beneficios de la reingeniería** son: reducción en el tiempo de respuesta al cliente, disminución de inventarios y de costos, así como aumento en la productividad, un mejor y mayor servicio al cliente y una mayor participación de la empresa en el mercado.

El **outsourcing o subcontratación** es: "segregación de actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas (proveedores, consultores, despachos o comercializadores) para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente especificadas en tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones, en caso de incumplimiento".

**Modalidades del outsourcing:**

- Proveedores tradicionales
- Desarrollo de proveedores
- Alianzas estratégicas
- *Joint ventures*
- Franquicias

**Metodología del outsourcing:**

- Definición y compromiso.
- Líder del proyecto.
- Análisis de operaciones del proceso productivo que pueden hacerse por fuera (*outsourcing*).
- Equipo del proyecto por estructura matricial.
- Elaboración del plan del proyecto conforme a las normas de ISO o QS correspondientes.
- Implantación y seguimiento del estudio.
- Memoria del proceso de cambio a *outsourcing*.

- Selección y plantación de los proyectos específicos de *outsourcing*.
- Elección y contratación de proveedores de *outsourcing*.
- Transición, transferencia y supervisión de operaciones de *outsourcing al proveedor*.

**Empowerment o facultamiento.** "Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo con el fin de incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos, la toma de decisiones y disminuir los costos de nómina en una empresa."

**Justo a tiempo (JAT).** "Filosofía y técnica administrativa flexible y aplicable a todas las secciones y negocios de las empresas con el fin de identificar, atacar y solucionar sus problemas fundamentales, disminuir inversiones en activos circulantes y fijos, y buscar la simplificación administrativa."

El **benchmarking** surgió de la búsqueda de las mejores referencias de desempeño para superar a la competencia. Robert Camp la define así: "*Benchmarking*, búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente".

La filosofía del *benchmarking* se fundamenta en cuatro principios básicos:

- Conocer la operación interna de la empresa.
- Conocer a los líderes de desempeño de la industria y/o a los competidores.
- Incluir sólo lo mejor.
- Obtener superioridad.

Sullivan define al **capital intelectual** como: "Bienes intangibles que una compañía posee; producto del conocimiento, investigación y desarrollo de nuevos procesos e innovaciones tecnológicas cuyo valor económico incrementa el de la empresa."

El método de Weston Anson para valuar el capital intelectual se basa en cinco puntos:

- Costos históricos
- Enfoque de ganancia
- Enfoque de mercado
- Valor de reputación
- Valor de reemplazo y conversión

#### **Clasificación del capital intelectual:**

- Activos de mercado
- Activos de propiedad intelectual
- Activos centrados en el individuo
- Activos de infraestructura

#### **Partes interesadas en el capital intelectual:**

- Mercados de capital
- Inversionistas
- Administradores de compañías

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. ¿Cómo se define un proceso de reingeniería, según Hammer y Champy?
2. ¿Qué beneficios proporciona un proceso de reingeniería?
3. Señala la diferencia entre reingeniería y calidad total.
4. Menciona las habilidades básicas de los especialistas en reingeniería.
5. ¿En qué otras herramientas se apoya la reingeniería para el rediseño de una empresa?
6. ¿Cuál es el concepto de outsourcing?
7. ¿De qué medios y herramientas se sirve el outsourcing para llevarse a cabo?
8. ¿Cuáles son los pasos principales de un proyecto de outsourcing?
9. ¿Qué es el empowerment?
10. ¿Qué es Justo a Tiempo (JAT)?
11. Define el benchmarking.
12. ¿Cuáles son los principios en que se fundamenta el benchmarking?
13. ¿Cuáles son las fases del benchmarking?
14. ¿Qué es un paradigma?
15. ¿Cómo se define capital intelectual?

### La Gran Causa (3a. parte)

Para resolver el caso deberás leer el caso La Gran Causa, la. parte, ubicado en la página 160 de la unidad 6. En este texto se narran hechos que debes conocer antes de leer la 3a. parte.



### CASO CASO LA GRAN CAUSA (3A. PARTE)

La presidenta de la empresa tomó también un curso de reingeniería y, con base en esta técnica, detectó los efectos negativos de elaborar los pedidos manualmente debido a que, incluso, esto afecta puntualidad con la que se actualiza el inventario, lo que a su vez repercute en la satisfacción de los clientes, quienes al no recibir completo su pedido lo devuelven con costo para la empresa.

**Después de leer La Gran Causa, la. y 3a. partes, analiza y contesta lo siguiente:**

- O    ¿Es viable que cada una de las asociadas consulten nacional o localmente, vía Internet, las existencias del inventario de La Gran Causa? O    ¿Las asociadas deberían tener una computadora personal?

## BIBLIOGRAFÍA

Barker, Joel Arthur, Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro, McGraw Hill, Colombia, 1995. Boxwell, Robert J., Benchmarking para competir con ventaja, McGraw-Hill, España, 1995. Brooking, Annie, El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio, Paidós, España, 1997.

- George, Bill, *Liderazgo auténtico. Redescubrimiento de los secretos para crear un valor duradero*, Panorama, México, 2005.
- Hammer, Michel, y Champy, James, *Reingeniería*, 3a. reimp. de la la. ed., Norma, Colombia, 1994.
- Harrington H., James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 1992. Jalife Daher, Mauricio, *Uso y valor de la propiedad intelectual. Rol estratégico de los derechos intelectuales*,
- Sistema de Información Contable y Administrativa, México, 2004. Johansson, Henry *et al.*, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1994. Manganelli, Raymond, y Klien, Mark, *Reengineering Handbook*, Amacm, EUA, 1994. Morris, Daniel, y Brandon, Joel, *Reingeniería: Cómo aplicarla, con éxito en los negocios*, McGraw-Hill Interamericana, Colombia, 1994.
- Nalebuff, Barry J., y Brandenburger, Adam M., *Coo-petencia*, Norma, Colombia, 1996. O'Grady, Peter, *Just-in-Time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción*, McGraw-Hill, México, 1993.
- Rothery, Brian, y Robertson, Ian, "Outsourcing". *La subcontratación*, Limusa, México, 1997.
- Susarsanam, P. S., *La esencia de las fusiones y las adquisiciones*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996. Watson, Gregory H., *Benchmarking estratégico. Aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a las mejores del mundo*, Vergara, Argentina, 1995.

# UNIDAD

## SUMARIO

PRIMERA PARTE: Autores mexicanos y la administración en el contexto latinoamericano

Contexto histórico latinoamericano o Historia de la administración en México o Autores de administración mexicanos o Otros autores mexicanos.

SEGUNDA PARTE: Perspectivas de la Teoría General Administrativa (TGA) en el siglo xxi

Necesidad de crear investigación administrativa en América Latina o Futuro y perspectivas de la Teoría General de la Administración (TGA) o Resumen o Autoevaluación y retroalimentación del aprendizaje o Bibliografía.



## PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

# MEXICANO Y PERSPECTIVA DE LA TGA EN EL SIGLO XXI

(Primera parte: Autores mexicanos y la administración en el contexto latinoamericano

Segunda parte: Perspectivas de la Teoría General Administrativa (TGA) en el siglo xxi)

## PRIMERA PARTE AUTORES MEXICANOS Y LA ADMINISTRACIÓN EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

### OBJETIVOS

•

Al finalizar las actividades de la primera parte, el estudiante deberá:

- O Conocer la metodología del Proceso Administrativo propuesta para México de: Agustín Reyes Ponce, Issac Guzmán Valdivia, Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Laris Casillas.
- V Distinguir la influencia que las diferentes escuelas han ejercido entre los autores mexicanos.

## CONTEXTO HISTÓRICO LATINOAMERICANO

La teoría administrativa surgió como consecuencia del desarrollo industrial de los países que utilizaron sistemas de producción mecanizados y procesos continuos de manufactura que implican dividir el trabajo por operaciones que realizan los operarios para generar sólo una parte de un producto, eliminando el sistema artesanal que consiste en producir totalmente el artículo por una persona. El cambio de sistema de producción revolucionó la industria y por tanto los sistemas de administración de las unidades de producción: fábricas y comercializadoras, por lo que hubo la necesidad empresarial de utilizar marcos teóricos más complejos y sistemas diferentes de operación práctica.

Fueron los países europeos más avanzados de su época (siglo xviii) los primeros en modificar los sistemas de producción: Inglaterra, Holanda, Francia y Alemania. Posteriormente, con motivo de la Revolución Francesa y la independencia norteamericana, Estados Unidos adopta el sistema de producción masivo, motivo por el cual los primeros autores de la teoría administrativa surgieron en esos países, quedando a la zaga los países latinoamericanos, entre ellos México, limitándose a importar los sistemas y teorías económico-administrativas, con todas las desventajas que ello implica; para colmo de males, estas teorías fueron escritas en inglés y en francés, por lo que sus interpretaciones y traducciones generaron muchas imprecisiones que afectaron el desarrollo del talento de administradores en nuestros países. Aunque sabemos que la teoría administrativa es universal, lo que significa que tiene validez en cualquier lugar y momento histórico porque la verdad es intemporal y válida en cualquier espacio, todo conocimiento requiere contextualizarse si se desea que opere con eficacia.

Se ha comentado que los países están subadministrados más que subdesarrollados, por lo que el desarrollo de un país está directamente relacionado con sus niveles y sistemas de administración. Por tanto, el "atraso" es consecuencia, entre otras cosas, de la falta de teóricos que comprendan los contextos económico-sociales e investiguen y generen conocimiento *ad hoc* para nuestros países y regiones, más allá de simples adoptadores de teorías que, aunque válidas, no están "tropicalizadas".

En México, como seguramente en los países más avanzados de Latinoamérica, surgieron autores que difundieron el conocimiento en forma magistral, pues a pesar de las limitaciones de un mercado reducido pudieron sembrar durante los últimos cincuenta años los conceptos rectores básicos con excelente definición de conceptos y aplicaciones al nivel de desarrollo de su época, por lo que por sus aportaciones requieren ser revisadas y conocidas por todos los estudiosos de la profesión de administración y contaduría (véase más adelante autores mexicanos en esta unidad).

Antes de estudiar más detalladamente a los primeros autores de administración en México es conveniente conocer algunos elementos culturales que desde la época precolombina están en la visión y en la mentalidad de nuestra nacionalidad e idiosincrasia.

## HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

### ÉPOCA PRECOLOMBINA

La historia del México precolombino es tan antigua y amplia que sería imposible resumirla en pocas líneas. Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay

vestigios de civilizaciones que existieron hace 20 mil años. Desde hace siete mil años hubo grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando productos y domesticando animales, como el perro y el guajolote. El cultivo de maíz empezó hace cuatro mil años y ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo.

Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a las personas a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Se dieron guerras por el dominio de unos sobre otros. Hace tres mil 500 años, aproximadamente, se inició la irrigación y con ella las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

Los enigmáticos **olmecas** constituyeron la civilización desarrollada más antigua. Habitaron en la zona costera del Golfo de México. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta el siglo i a. de C.

Los mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua. Dominaron la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era más exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable, como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció entre ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento, la primera del siglo iv a. de C. al siglo X d. de C; la segunda abarcó hasta el siglo xin; su última etapa, ya en decadencia, llegó hasta el siglo xvi.

Muchos otros pueblos precolombinos, como los incas en el Gran Perú, área que comprende parte del Ecuador, Perú, Bolivia y norte de Chile, desarrollaron civilizaciones dignas de ser estudiadas, pero por el limitado alcance de este curso sólo podemos señalar algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente tchecas y teotihuacanos. Llegaron al Valle de México en el siglo xii, dirigidos por su dios protector, Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago de Texcoco, donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal desarrollada, y contaban con administración judicial, ejército, caminos, policías y sistemas de educación. La organización política administrativa de los mexicanos evolucionó de una oligarquía primitiva a una monarquía absoluta.

**Los mexicas, los tepanecas y los texcucanos** formaban la triple alianza y reconocían a un solo rey (señor de vidas y haciendas). Al frente del Estado estaba un **huey tlatoani**,<sup>1</sup> quien tenía a 12 dignatarios para atender los asuntos públicos (religiosos, militares, comerciales, etc.); además, tenía representantes en todos los lugares o regiones sojuzgadas. Las clases sociales eran la nobleza, los sacerdotes, los militares, el pueblo y los esclavos o siervos.

El imperio azteca tenía como unidad social de producción el **calpulli**; *cal/calli*, casa, y *pulli*, aumentativo: en la casa grande. Lo constituía una gran familia consanguínea que tenía una conformación de clan. Estos clanes se unían en barrios regidos por un **calpólec** (autoridad civil y militar), que se auxiliaba por recaudadores de impuestos denominados **tlacoah** y sus miembros se capacitaban en los **telpuchcalli**.

<sup>1</sup> Al final de la presente obra figura un glosario de los términos en náhuatl a que se hace referencia en este libro.

El Estado azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado. Cobraba gabelas en especie: productos agrícolas (granos, principalmente), mantas, artículos de barro. Había almacenes de depósito para que en casos de miseria extrema se distribuyeran los productos entre la población. El **tecuhtli**, funcionario del gobierno central, se encargaba sobre todo de juzgar los litigios, del cobro de gabelas y de vigilar los trabajos colectivos con que se tributaba al imperio.

El calpulli se regía internamente por un consejo, **huehueteque**, formado por un grupo de ancianos que delegaban en una autoridad ejecutiva, **teachcauh** (pariente mayor), quien tenía como funciones principales la distribución del trabajo (agrícola o manufacturero en los **calpullis**, alfareros o productores de algún bien de consumo general), la administración del producto (resguardo y venta de las mercancías), el reparto del trabajo comunal (**tequio**), la atención de los miembros caídos en desgracia y el apoyo de la organización de las fiestas religiosas. Cada **calpulli** tenía un **calpulteteo**, deidad particular relacionada con el producto obtenido.

El **calpulli** era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimentaria produciendo una variedad de alimentos, instrumentos, utensilios y vestido; también comerciaba con los excedentes. Asimismo, entregaba tierras a las familias, **calpulliali** o parcelas —en Xochimilco se les denomina **chinampas**— para que las trabajaran como propias; pero no podían venderlas, y si por negligencia no se trabajaban, tenían que devolverlas al calpulli; no obstante, estaba permitido contratar **macehualli**, trabajadores independientes con derechos y obligaciones, o convocar por medio del sistema de tequio a trabajadores para explotar la tierra y obtener beneficios para la comunidad.

## Comercio

El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos era el **tianguis**. En la gran **Tenochtitlán** había uno fijo y otro que se realizaba cada cinco días, pues cambiaba de población cada día. **Tlatelolco** era el principal; Tacuba, Texcoco y Tlanguistengo eran también importantes plazas. Los comerciantes eran conocidos como **pochtecas**, quienes en la jerarquía social eran poderosos, reconocidos y fungían como asesores del rey (**huey tlatoani**). Eran reconocidos como "promotores de cultura" porque la enriquecían con nuevos productos.

Por otra parte, los **pochtecas** generalmente eran parientes o tenían un origen común; eran los encargados de organizar los tianguis, fijar los precios a las mercancías, cuidar el orden y evitar abusos. Celebraban contratos y hacían préstamos. Tenían gran cuidado de no despertar envidias, escondiendo sus caudales, porque la ostentación era castigada. Por esto, conocían todo el territorio, tenían sus espías (**tequilhua**) y presionaban al emperador para que los apoyara militarmente cuando no les pagaban. Los grandes **pochtecas** iban en sus giras con **tamemes**, cargadores que a lomo llevaban la mercancía, en ocasiones hasta lo que hoy es El Salvador y Nicaragua.

## Calmecac

Eran las instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y la voluntad férrea. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal (cómputo y programación calendáricos) y cómo ejercer el mando (el que se representaba con un bastón), pues, más tarde, los educandos habrían de convertirse en conductores del pueblo (antecedentes importantes de

la enseñanza de la administración). También recibían entrenamiento físico y moral. Se les enseñaba oratoria, urbanidad, lectura y escritura jeroglíficas; conocían medios de conteo (sistemas contables). También son antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía económica, astronomía, botánica y zoología. Aunque sus conocimientos eran empíricos, les permitían formarse una idea general del entorno que los rodeaba y del papel que representaban como pueblo.

La deidad del **calmecac** era **Quetzalcóatl**, quien representaba el espíritu y la elevación moral del ser humano por ser mitad pájaro. También representaba la ciencia, pues era necesario tener los pies sobre la tierra, lo que representaba con su mitad serpiente.

## LA ADMÍNISTRACIÓN EN LA COLONIA

Los españoles tuvieron sistemas administrativos muy eficaces durante la Colonia. Implantaron el sistema español, lo que tuvo sus complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanos eran, en muchos aspectos, antagónicas.

En el caso de la Nueva España, donde el territorio llegó a ser inmenso, se delegó el poder en un virrey, como en muchas otras partes de la América conquistada por los españoles. En 1524 se creó el Consejo Real de Indias, tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, con sede en España. También se instituyó el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en los frailes.

Sin embargo, los encomenderos vieron la conquista como una empresa lucrativa, pues muchos se endeudaron en Europa y obtuvieron patrocinio de terceros; por tanto, tuvieron que firmar convenios por regalías y derechos. La misma Corona les reconocía el real quinto de todo lo que conquistaran. Los encomenderos, con el fin de sacar a flote sus compromisos, sujetaron la encomienda a operaciones mercantiles a través del traspaso, las permutas, los endosos y hasta a heredar los "derechos" adquiridos sobre los indígenas, como si fueran objetos. El sistema de encomienda diezmó a las poblaciones.

El papa Alejandro VI emitió la bula que lleva su nombre obligando a los encomenderos, y a cualquier otro tipo de "autoridad" que adquiría derechos sobre los indios y las tierras, al **diezmo** (entregar 10% de todos sus productos) para la construcción de templos. Esto, junto con la idea religiosa europea de que el cielo se ganaba por las obras que se hicieran para la Iglesia, ocasionó que en todo el territorio conquistado se edificaran iglesias impresionantes.

### Estructura administrativa de la Colonia

El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió con fines administrativos en corregimientos, que quedaron a cargo de un corregidor. A su vez, los corregimientos se subdividían en mayorazgos que estaban bajo el mando de un mayor. Los mayorazgos se componían por alcaldías, gobernadas por 12 regidores en las grandes y seis en las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos a un síndico, quien hacía las labores ejecutivas del ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por gobernadores de provincia. Más tarde, al fin de la época colonial, fueron reemplazados por intendentes. Muchos ayuntamientos fueron suplidos por delegados que dependían del poder central absoluto. La administración de

justicia se ejercía mediante audiencias; además, se instituyeron los siguientes tribunales especializados:

- De la Hacienda Real.
- Mercantiles.
- Eclesiásticos.
- Militares.
  - De Minas.
- De Mostrencos.
  - De Vacantes e Intestados.
- De Indios.
- De la Santa Hermandad (para combatir a los salteadores de caminos).
- De la Acordada (ambulante, enjuiciaba sumariamente a los malhechores).
- De la Santa Cruzada.
- De la Inquisición (que perseguía a los heréticos).
- De Correos.

## MÉXICO INDEPENDIENTE

El siglo xix se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas, clero, logias escocesas y yorkinas, pugnaban constantemente por imponer un proyecto nacional acorde con su ideología.

Lucas Alamán fue el ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México. A él se debe tanto la creación del Banco de Avío como las primeras industrias textiles en Orizaba, Veracruz. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros de Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales estadounidenses e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy pertenecen a Estados Unidos. Por último, diremos que fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura y se le reconoció como un gran administrador público y privado. En 1842 escribió *Estado y posibilidades de la industria en México*.

### de Antuñano

Industrial poblano. En su estado natal impulsó la industria textil y fue uno de los pensadores que permitieron, gracias a sus reflexiones, la organización de la hacienda pública. Escribió *Ideas vagas para un plan de Hacienda Pública*. Esta obra establece cuatro máximas:

**Primera** Administración de los gastos públicos. "Los gastos públicos son tan necesarios para la existencia de la sociedad civil como los domésticos para una familia. Ni ésta ni aquélla podrían mantenerse por largo tiempo sin causarlos (producirlos); pero sin uno ni otro no será fácil conservar el honor y la independencia personal y nacional." Concluimos que no hay independencia sin sana administración de las finanzas.

**Segunda** Fomentar la industria de sus subditos (se refiere a los habitantes de la nación). "Sus afanes no sólo se dedicarán a ahorrar todo lo superfluo o no muy necesario, sino al

mismo tiempo trabajarán asiduamente en reparar el deterioro de su caudal, cultivando esmeradamente la propiedad que lo constituye."

**Tercera** Pedir prestado para pagar a largo plazo (cuidar financiamientos del extranjero). "Con el fin de que los pagos inmediatos no afecten contrariamente los progresos de su industria productiva, la nación no debe aceptar empréstitos de pago inmediato ni intereses excesivos."

**Cuarta** Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.

Esteban de Antufiano llamó a estos factores los cuatro puntos cardinales.

## EL PORFIRIATO

Durante la dictadura de Porfirio Díaz (1876-1880 y de 1884 hasta 1911) se dio un importante impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero. Predominó un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esa época y que ocasiona, entre otras cosas, la Revolución Mexicana.

## "LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL" EN MÉXICO

La "Revolución Industrial" en México se da, tardíamente, durante la época porfiriana; permitió la instalación de capitales extranjeros y nacionales en el campo fabril; sin embargo, como consecuencia de la lucha armada que comenzó en 1910, surgió la nueva Constitución, que en su artículo 123 establece nuevas estructuras de las relaciones laborales y también permite la formación del sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su "independencia económica". Concurren diversos hechos que impulsan, nuevamente, la "revolución industrial" en México, la cual se desarrolla en las ciudades de México y Monterrey; algunos de estos hechos son:

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- La Segunda Guerra Mundial.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgieron en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de productos que antes se importaban. Este fenómeno de crecimiento produjo en México efectos similares a los de Europa en el siglo xix, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven: crear más riqueza y repartirla justamente, sin aislamientos y mentalidades chauvinistas.

## AUTORES DE ADMINISTRACIÓN MEXICANOS

El pensamiento administrativo-científico, en razón del grado de profundidad de análisis metodológico, difundido en los países más avanzados del mundo, fue estudiado y difundido con éxito por primera vez en México en los años sesenta del siglo xx. Destacan de esa época cuatro personalidades que le dieron claridad a los conceptos clave, familiarizándolos con nuestro ambiente y lenguaje o jerga administrativa.

La clasificación de algunos autores, como el maestro Agustín Reyes Ponce, del proceso administrativo está acuñado en la mente tanto de algunos administradores de su época como de quienes han tomado cursos elementales de administración, por lo que para ellos es la "única" manera de la clasificación del PA; independientemente de que tengan razón o no, los conceptos están profundamente arraigados y por tanto los nuevos necesitan cono-cerlos porque a través de ellos es mucho más fácil seguir difundiendo ideas más profundas y nuevas escuelas.

En los cuadros siguientes se presenta una síntesis de las biografías, aportaciones administrativas y currícula de los principales autores: Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Laris Casillas. Posteriormente aparece un cuadro de comparación del proceso administrativo de estos autores.

### AGUSTÍN REYES PONCE



#### Datos biográficos

Nació el 12 de abril de 1916 en la ciudad de Puebla y murió en 1985. Fue abogado por la Universidad Autónoma de Puebla, donde se graduó con mención honorífica en 1943. Tuvo formación filosófica jesuítica y desde joven dio clases de matemáticas y teología. Fundó en la UIA (1947) la licenciatura de Relaciones industriales y la de Administración de Empresas. Fue maestro fundador de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Fue fundador de la carrera de Administración en la Universidad Autónoma de Puebla.

Agustín Reyes Ponce fue un hombre culto, amante de la filosofía y lector incansable de los clásicos y de Julio Verne. También fue melómano de la música clásica.

Agustín Reyes Ponce es considerado por muchos el Padre de la Administración en México, calificativo que por sí mismo se avala, pues su filosofía sobre la administración ha permeado casi por cinco décadas el pensamiento directivo en nuestro país.

Las empresas que asesoró tuvieron la visión humanística que él les infundió. Afirmó este autor: "La empresa que no tiene visión humanística acabará perdiéndose y morirá." Las empresas Bimbo y Nestlé, así como la Coparmex, fueron asesoradas por Agustín Reyes Ponce.

**Entre los honores que recibió se cuentan:**

- O La presea "Juan de Dios Legorreta".
- O La Legión de Honor de México, otorgada por el Instituto Nacional de Profesionales en Desarrollo de Recursos Humanos.
- O Fue reconocido como *Doctor Honoris Causa* por diversas universidades de Sudamérica, donde influyó para la creación de la carrera de Administración.

**Publicaciones**

*Administración de empresas*, volúmenes I y II. *El análisis de puestos*.

*Administración de personal*, volúmenes I y II.

*Administración por objetivos*.

Todos fueron publicados por Limusa (México, 1970) y reimpresos anualmente en los últimos 35 años.

Para Reyes Ponce, la administración es la técnica que estudia **el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social**.

**ISAAC GUZMÁN VALDIVIA****Datos biográficos**

Nació en Marfil, Guanajuato, el 20 de octubre de 1906 y murió en la ciudad de México el 25 de diciembre de 1992. Fue licenciado en Derecho y notario público, egresado del Colegio de Guanajuato, hoy Universidad Estatal.

En 1938 fundó la Preparatoria Carlos Pereyra en Torreón, Coahuila. En 1944 se incorporó al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, y más adelante, en 1946, al CUM (Centro Universitario México), hoy Universidad Marista. En 1950 se incorporó a la Escuela Libre de Derecho y posteriormente fue asesor de la Coparmex.

Fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Asimismo, fue maestro fundador del Posgrado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Por su visión humanística fue invitado a formar parte de la Comisión Técnica del Contrato Colectivo de Trabajo, Marco Teórico de la Ley Federal de Trabajo; gracias a ello representó a México en Ginebra, en la Oficina Internacional del Trabajo.

## AUTORES

José Vasconcelos y Manuel Gómez Morín apoyaron la publicación de su libro *México y los caminos de la libertad*.

La filosofía de Guzmán Valdivia se resume en lo siguiente:

1. La Nación por encima de las clases y los grupos de poder.
2. La libertad y la seguridad permiten el desarrollo del ser humano con dignidad.
3. El trabajo humano no es mercancía, es un derecho y una obligación de todos los mexicanos.
4. La propiedad privada asegura la producción nacional y la satisfacción de las necesidades básicas del pueblo.

Pese a haber trabajado toda su vida para el sector empresarial, escribió lo siguiente: "Estaba yo dentro del sector empresarial, campo fértil para mi trabajo. Por supuesto no era nada fácil realizarlo. Las personas de negocios tenían una mentalidad liberal cerrada y su conducta individualista era irracional e intransigente."

Entre los honores que recibió se cuentan: La Palma de Oro, por la Escuela Libre de Derecho, entregada por el Presidente de la República.

#### Publicaciones

Fue autor de más de veinte libros, entre los que destacan:

*El destino de México*, Botas, México (ya no existe).

*Nuestra reconquista*, Botas, México (ya no existe).

*La ciencia de la administración*, Limusa, México, 1973; reimpresiones anuales durante los últimos 30 años.

*Problemas de la administración de empresas*, Limusa, México, 1973; reimpresiones anuales hasta el año 2000. *Reflexiones sobre la administración*, Jus, México, 1970. *Humanismo trascendental y desarrollo*, Limusa-Wiley.

Para Guzmán Valdivia, la administración es **una ciencia normativa de la dirección de los grupos humanos**.

El Proceso Administrativo (PA) de ambos autores —ARP e ICV— se detalla en un cuadro comparativo junto con otros destacados autores mexicanos.



**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

#### Datos biográficos

Nació en la ciudad de México. Contador público y posteriormente licenciado en Administración de empresas por la UNAM.

Secretario general de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, director y jefe de Posgrado de la misma.

Como director de la FCA pretendió romper con los esquemas tradicionales de enseñanza de los estudios de Administración con la implantación del sistema "modular".

Director general de Auditoría Fiscal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es un autor que ha influido en México, fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Fue asesor de empresas, entre las que destacan el Hospital Ángeles y todos los negocios de la familia Vázquez Raña.

#### **Publicaciones**

*El proceso administrativo y Auditoría administrativa*, publicados por Jus, México, 1974.

### **FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS**



#### **Datos biográficos**

Contador público y licenciado en Administración de Empresas por la UNAM. Realizó estudios en la Graduate Business School de la Harvard University, Massachusetts. Director de programas de administración del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas).

Asesor de empresas, catedrático en diversas universidades nacionales y extranjeras. Su interés se ha centrado siempre en la ética empresarial.

#### **Publicaciones**

*Administración integral*, Oasis, México, 1970.

*Estrategias para la planeación y el control empresarial*, Trillas, México, 1978.

*Administración por objetivos. Controlar para planear*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México.

*Comercialización dinámica*, Trillas, México.

## PROCESO ADMINISTRATIVO (PA) AUTORES MEXICANOS

AGUSTÍN REYES PONCE (ARP)	ISAAC GUZMÁN VALDIVIA (IGV)	JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA (JFA)	FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS (FJLC)
ETAPAS DE ESTE AUTOR:	ETAPAS DE ESTE AUTOR:	ETAPAS DE ESTE AUTOR:	ETAPAS DE ESTE AUTOR:
Previsión, planeación, organización integración, dirección y control	Planeación, organización, integración, dirección y control	Planeación, implementación, control	Planeación, organización, integración, dirección y control
ARP divide el PA en dos etapas, <b>mecánica</b> y <b>dinámica</b> . La previsión, planeación y organización corresponden a la mecánica, es decir, la parte teórica de la empresa. La integración, dirección y control corresponden a la etapa dinámica, práctica o real. <b>ARP define los elementos del PA así:</b> <b>PREVISIÓN</b>  "El elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma." Responde a la pregunta: <b>¿Qué puedo hacer?</b>	IGV define los elementos del PA así: <b>PLANEACIÓN</b>  Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan a los colaboradores así como los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y largo plazos incluyendo los factores de tiempo y costo.	JFA define los elementos del PA así: <b>PLANEACIÓN</b>  En la planeación se definen los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.	FJLC define los elementos del PA así: <b>PLANEACIÓN</b>  Este autor, en forma esquemática, dice que la planeación consiste en: determinar:  <b>Objetivos</b> <b>Políticas</b> <b>Métodos y procedimientos</b> <b>Programas</b> <b>Presupuestos</b>
PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	ORGANIZACIÓN
"Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios (políticas) que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización." Al respecto comenta: "Planear es tan importante como hacer, porque la eficiencia es obra del orden, por lo tanto necesitamos	Consiste en coordinar, en definir las funciones y responsabilidades de las actividades que se realizan en cada empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden.	Nota previa: en español, el término implementación no existe, a pesar de ello por ser el término que utilizó el autor se respeta. Consideramos que el término correcto es ejecución o implantación.  JFA define esta etapa como:  <b>La planeación es el punto de partida del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo, pero interesa lograr</b>	En forma esquemática, dice que la organización consiste en:  <b>Departamentalización</b> <b>Jerarquías</b> <b>Comunicación: horizontal y vertical</b>

<p>hacer planes antes de la acción."</p> <p>Responde a la pregunta: ¿Qué debe hacerse? ¿Cuándo debe hacerse?</p>	<p><b>PROYECTOS Y CONFERENCIAS</b></p> <p>ESTRUCTURA Y PLANES</p> <p>INTEGRACIÓN HUMANA</p> <p>CONTROLES</p>	<p>su implementación. Dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa más adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger la mejor.</p>	<p><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p> <p>IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL</p> <p>IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL</p>
<p><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <p>La palabra organización viene del griego <i>organon</i> y significa <i>instrumento, medio y estructura</i>. Por tanto, organización se define como:</p> <p><b>"La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."</b></p> <p>Se rige por el principio de división del trabajo, unidad de mando y jerarquía.</p> <p>Responde a la pregunta: ¿Cómo lo voy a hacer?</p>	<p><b>INTEGRACIÓN</b></p> <p>Consiste en escoger adecuadamente a las personas, conservarlas y desarrollarlas para que cubran todos los puestos que la estructura orgánica de la empresa requiere para su buen funcionamiento.</p>	<p><b>CONTROL</b></p> <p>Es la evaluación periódica de los resultados de la empresa con el fin de mejorar las acciones de la planeación, la implementación y el control.</p>	<p><b>INTEGRACIÓN HUMANA</b></p> <p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Desarrollo</p>
<p><b>INTEGRACIÓN</b></p> <p>Esta etapa forma parte de la dinámica y a su vez se divide en dos; la primera corresponde a las personas y la segunda a las cosas.</p> <p><b>"Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social."</b> Responde a la pregunta:</p> <p>¿Con quién lo voy a hacer?</p>	<p><b>DIRECCIÓN</b></p> <p>Consiste, fundamentalmente, en motivar a los colaboradores para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encienda, un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.</p>	<p><b>DIRECCIÓN</b></p> <p>En forma esquemática, señala que la dirección consiste en usar correctamente:</p>	<p>Autoridad</p> <p>Relaciones: jefe-colaborador</p> <p>Comunicaciones jefe-colaborador: formales e informales</p> <p>Y que el trabajo central del director consiste en la:</p> <p>Toma de decisiones</p>

Pasos de la integración: Reclutamiento, selección, introducción (inducción) y desarrollo de los recursos humanos.			
<b>DIRECCIÓN</b> <b>"Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas."</b> La fase de la dirección requiere de:  1. Delegar autoridad para hacer a través de otros 2. Establecer comunicación con los dirigidos 3. Supervisar las órdenes.	<b>CONTROL</b> Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.		<b>CONTROL</b> En forma esquemática, el control requiere de:  Medidas de la operación Definición de estándares e indicadores Obtención de información de la operación Comparación Acción correctiva
<b>CONTROL</b> <b>"Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes."</b> Responde a la pregunta: <b>¿Qué se hizo?</b> Sus elementos son:  a) Estándares cuantitativos prefijados b) Sistemas de recolección y concentración de datos c) Interpretación y valoración de resultados d) Toma de acciones correctivas, en su caso.			

## OTROS AUTORES MEXICANOS

### CARLOS LLANO CIFUENTES ^ prcí

Filósofo y economista mexicano contemporáneo, Carlos Llano es el impulsor más destacado del método de casos para la enseñanza de la administración; inspirado por la Harvard Business School, universidad que impulsó al IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas), del cual fue fundador, facilitando sus materiales

**17.1** **CARLOS LLANO CIFUENTES** de los casos más significativos. Posteriormente, esta institución impulsó el desarrollo de casos mexicanos, al convencer a los empresarios para compartir sus

5^3 Autor de más de veinte experiencias a otras personas de alto nivel directivo, lo que sin duda ha permitido el desarrollo del talento empresarial mexicano y latinoamericano.

*Viaje al centro del hombre; Análisis de la acción directiva; La veniente humana del trabajo en la empresa; El trabajo; El postmodernismo en la empresa; El nuevo empresario en México; La creación del empleo; Ensayos aristotélicos; Dilemas éticos de la empresa contemporánea; Antropología de la dirección; La enseñanza de alta dirección; Humildad y liderazgo.*

#### Método de casos

El **método de casos** utilizado en el IPADE es un sistema didáctico diametralmente opuesto al sistema tradicional de la enseñanza a nivel universitario (licenciatura y posgrado). Son dos los elementos diferenciadores: *a) los casos están resueltos y b) no hay exposición magistral de docentes en el IPADE*, mientras que en las universidades la exposición y

guía didáctica del maestro es fundamental, técnica fundada bajo la premisa de transmitir marcos teóricos sólidos para formar el pensamiento creador del administrador, mismo que debe perfeccionarse con la experiencia práctica.

El **método de casos** del IPADE se basa en la historia del desarrollo de una empresa desde su creación, su crecimiento y desarrollo, contemplando las crisis propias de esas etapas, relatando las soluciones que se utilizaron para sortearlas, incluso se describen algunas malas experiencias de las que también aprendieron y se debe aprender en nuevos emprendimientos. Carlos Llano hace las siguientes consideraciones filosóficas para sostener, según él, las bondades del método de casos, textualmente dice: "El método del caso consiste en sustituir las conferencias clásicas y dogmáticas por una discusión y/o diálogo metódico sobre una situación real, en la que intervienen todos, se trata de aprender ordenadamente, dialogando."

Carlos Llano sostiene: "Es muy difícil aprender sin vivir la realidad y que por tanto, se vive lo que se enseña o se deja de aprender." Esta afirmación, mitad verdad mitad mentira, debe ser discutida por los medios académicos con una mentalidad abierta y sin resentimientos, sobre todo, buscando los medios para vincular más la enseñanza con la práctica y obtener el máximo provecho de los dos métodos. Otras controvertidas ideas de Carlos Llano están vertidas en la siguiente cita:

"En determinados momentos y circunstancias, nuestro principal problema no suele ser el de saber más, el de tener más conocimientos, sino el de ser capaces de hacer más y mejores cosas... Lo que nos interesa es que el director de empresa sea capaz de hacer más y mejores cosas, no que sepa más. De poco me sirve conocer todas las técnicas de control presupuestario si no sé aplicarlas, ni sé si son útiles y cómo lo son en mi empresa ahora. Hay en el director errores más graves que el de ser ignorante: el error más grave es el de no ser realista, es decir, no ser capaz de aplicar lo que sabe."

Como esta unidad no cuenta con un caso, invito a los docentes a discutir ampliamente, en grupos de seis personas, el método del caso y las afirmaciones de Carlos Llano.

### **MIGUEL, F., DUHALT KRAUSS**

Administrador público egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, ha influido mucho en la administración pública en México y podemos considerarlo un destacado autor de administración pública. Fue director de la Unidad de Organización y Métodos de la SEP, trabajó también en otras dependencias gubernamentales. Ha escrito diversos libros, entre los que destacan *Los Manuales de Procedimientos de las Oficinas Públicas*, publicado por la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, *Aspectos de la Administración Pública y el Desarrollo de México*, y *Técnicas de Comunicación Administrativas*.

### **ADALBERTO PANIAGUA ADUNA**

### **Y ANDRÉS**

Autores del libro *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, Trillas, México, 1975. Su obra es analítica y crítica de las principales corrientes administrativas. Fueron los primeros autores mexicanos en hacer un libro sobre la historia del pensamiento administrativo.

### **C.P. LUÍS R. PICAZO MANRÍQUEZ (LRPM) Y C.P. FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS (FMV)**

Contadores públicos, egresados de la FCA, UNAM; autores del libro *Ingeniería de Servicios*, McGraw-Hill; presentan en su obra un enfoque de la administración para crear ventajas competitivas en las organizaciones. Enfatizan el uso de técnicas modernas administrativas como la planeación estratégica y el mejoramiento de la calidad en forma sistemática y continua. Su enfoque está destinado a lograr la competitividad organizacional, utilizando la terminología acuñada por la corriente de la Calidad Total adaptada al medio mexicano y latinoamericano. Términos como misión, valores, sistema estratégico, sistema operativo, cliente interno, proveedor interno, indicadores, entre otros, son tratados conforme al medio mexicano. Desde nuestro punto de vista, su enfoque debería llamarse Administración de Servicios, pues es un campo netamente administrativo, aunque sabemos que la creatividad y el ingenio son elementos importantísimos para la reconversión y la adaptación de las empresas a las nuevas condiciones de los mercados. Martínez Villegas es autor del libro *Planeación estratégica creativa*, PAC, México.

### **ALFREDO ACLE TOMASINI**

Licenciado en Economía por la UNAM, con posgrado en la universidad de Manchester en Estados Unidos. Fue director del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S.A., y de la empresa Fertilizantes Mexicanos, S.A. Autor de los siguientes libros *Planeación estratégica*

*y calidad total. Un caso real: Hecho en México*, Grijalbo, 1990. *Retos y riesgos de la calidad total*, Grijalbo, México, 1994. *La empresa pública desde fuera y desde dentro*, edición privada, México, 1985, con el cual obtuvo el Premio Nacional de Administración Pública.

**Jorge Ríos Szalay** Autor de los libros *Relaciones Públicas*, Trillas, México, 1970; *La Realidad Cultural Nacional y Estudio de la Administración en México*, editados por la UNAM.

**Gustavo Velázquez Mastreta** Autor de *Administración de los sistemas de la Producción*, Limusa. *Habilidades del vendedor profesional*, SICCO, México, 2000. *El pentágono del poder*, SICCO, México, 2001.

**Fernando Arias Galicia** Psicólogo, egresado de la UNAM, con doctorado por la universidad de Barkley, California, EUA. Ex director del Centro de Investigación y del Doctorado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Coordinador del libro *Administración de Recursos Humanos*, Trillas. Junto con Víctor Heredia Espinoza escribió el libro *Administración de Recursos Humanos*, Trillas.

**Laura Fisher** Autora de *Administración de la Mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1978.

**Silvestre Méndez** Coordinador de la materia de Economía y Subjefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Jefe de la División de Educación Abierta. Autor de los libros *Introducción a la economía*, McGraw-Hill; *Problemas económicos de México*, McGraw-Hill, México, 1980.

**Mario de Agüero Aguirre** Contador público, egresado de la UNAM, doctor por la UIA. Ha sido Director de Finanzas de las siguientes empresas: Financiera Banamex, Sanborn's Hermanos, S.A.; Richardson Merell, S.A.; IBM de México; Comercial Mexicana, S.A. Autor del libro *El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito*, editado por el IMEF.

**Jorge Barajas Medina** Licenciado en Administración de la FCA-UNAM; egresado de la Escuela Normal Superior; maestro de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y autor de *Curso Introductorio a la Administración*, Trillas.

**Alejandro Lerma Kichner** Licenciado en Relaciones Industriales por la UIA. Maestro de administración en la FCA-UNAM; maestro en diversas universidades de administración del país, destacan la Universidad la Salle, Universidad Iberoamericana. Alumno y asistente del maestro Agustín Reyes Ponce. Autor de más de quince libros, entre los que destacan los siguientes:

*Guía para el desarrollo de productos*, Thompson, México, 2000. *Planes estratégicos de dirección*, SICCO, México, 2003. *Planes estratégicos de mercadotecnia*, SICCO, México, 2003. *Serie Mercadotecnia: 1) Visión general, 2) El producto, el precio y sus estrategias, 3) El mercado y sus estrategias, 4) Ventas personales y promoción de ventas, 5) Publicidad y relaciones públicas*, Gasca-SICCO, México, 2004.

**Benjamín Franklin** Egresado del Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, ha dedicado su vida a la docencia y a la difusión de la teoría administrativa a través de sus obras *La auditoria administrativa*; *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*.

Es imposible señalar a todos los autores nacionales. Hay muchos otros autores latinoamericanos destacados, pero por estar lejos de nuestro contexto no los señalamos. Tampoco se puede reducir a sólo tres o cuatro autores la producción de obra administrativa en Latinoamérica.

## SEGUNDA PARTE PERSPECTIVAS DE LA TEORÍA GENERAL ADMINISTRATIVA (TGA) EN EL SIGLO XXI

### OBJETIVOS

Al finalizar las actividades de la segunda parte, el estudiante deberá:

- Valorar las limitaciones que la dependencia tecnológica, cultural, económica y técnica-administrativa, impone al desarrollo en México y Latinoamérica.
  - 1 Destacar la importancia de la investigación y desarrollo (I+D) en materia administrativa en México.
  - 1 Destacar la importancia estratégica de la I+D para formar capital intelectual mexicano y con él competir internacionalmente.
  - 1 Reconocer las aportaciones de los futurólogos para la generación de planes de desarrollo en el futuro de las empresas y de los países.
  - 1 Reconocer la importancia de las aportaciones de Alvin Toffler en materia de pronóstico del futuro de W empresas y los efectos económicos, administrativos y financieros.
- Reconocer la importancia de las aportaciones de John Naisbitt.

### NECESIDAD DE CREAR INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EN AMÉRICA LATINA

En el caso mexicano es indudable que ha habido, como en muchos otros países de América Latina, personas que han desarrollado empresas de prestigio mundial y/o regional. Sin embargo, en casi todos los casos el éxito ha sido producto de la individualidad. Destacamos como individuos. En el mundo de los deportes regularmente triunfamos sólo en los que requieren esfuerzo personal, como el boxeo y la caminata, pero en deportes que exigen trabajo coordinado en equipo normalmente nuestra actuación es pobre.

El trabajo en equipo es vital para el éxito. Los mexicanos sin duda sabemos trabajar eficientemente en la empresa por la disciplina que ella establece; sin embargo, requerimos de mayor cohesión laboral porque los problemas organizacionales de hoy son mucho más complejos que cuando se fundaron y desarrollaron las grandes empresas públicas y privadas; los directivos de aquellas épocas "proveían" (planeaban el trabajo, decidían, evaluaban resultados con un espíritu paternalista) a "sus subordinados"; este último término se utiliza

para denominar a los **colaboradores** e indica dependencia absoluta, tiende a desaparecer y nos da una idea del tipo de relación laboral y liderazgo que se vivía en esas épocas. Hoy se requiere el análisis grupal (trabajo en equipo) en diferentes niveles de la organización para mejorar los diagnósticos (causa-efecto de los problemas), la coordinación en la ejecución y la evaluación de resultados, si deseamos trabajar en empresas de alto desempeño.

Sabemos que el trabajo en equipo es producto normalmente del liderazgo participativo-transformador; sin embargo, hay muchos elementos culturales que requieren mejorarse a través de la educación formal e incluso familiar, como el uso de la autoridad en forma correcta sin autoritarismos, sexismos, racismos, etc. Sobre este particular, los investigadores de las universidades y diversas facultades relacionadas con el ser humano en el trabajo requieren investigaciones de la causa de los problemas y su relación con nuestras actitudes al trabajar en grupo, así como las soluciones prácticas que permitan el cambio conductual organizacional acorde al nivel de productividad y efectividad que requiere el desarrollo de nuestros países.

## LA COMO CAUSA Y EFECTO DE DESARROLLO

Los países desarrollados han generado teorías en relación con su desenvolvimiento; no debe extrañarnos que durante mucho tiempo el liderazgo en la materia de teoría administrativa lo tuvo Estados Unidos de América; posteriormente los japoneses aportaron al mundo no sólo buenos productos, sino también buenas teorías administrativas. En el mapa geográfico de países con desarrollo económico aparecen Francia, Italia, España, Inglaterra e incluso los países nórdicos; también ya hay excelentes tratadistas hindúes, israelitas y canadienses, con excelentes enfoques novedosos que han sido incorporados a la TGA. En los próximos años veremos chinos y coreanos como consecuencia de su desarrollo.

El desarrollo latinoamericano requiere urgentemente de tratadistas teórico-prácticos generadores de un enfoque acorde a nuestra condición de grado de desarrollo y demás factores concurrentes. **La teoría es causa y efecto del desarrollo**, por lo que se requiere de teóricos para generarla, aunque ellos también surgen como producto del mismo. Brasil tiene zonas industriales de alto desarrollo junto con otras regiones con atraso milenario; México presenta también estos contrastes, y en menor grado Argentina y Chile; sin embargo, hasta la fecha en Latinoamérica no contamos con teóricos generadores de paradigmas administrativos originales, pero están ya dadas las condiciones para que surjan estos talentos con capacidades tanto para la innovación como para la difusión; por tanto,

universidades y los institutos tecnológicos deben patrocinar y fomentar este espíritu teórico-práctico. Los japoneses dicen que son tres los factores que OCTAVIO PAZ ayudaron a su desarrollo; las famosas tres "fés": investigación, imitación e innovación.



iblicaciones: *El laberinto de la soledad*, galardonada con el Premio Nobel; *La verdad bajo palabra, junte libros más.*

## OCTAVIO PAZ

Poeta, ensayista y crítico de arte nacido en México en 1914. Obtuvo el Premio Nobel de Literatura en 1992, y fungió como embajador de México en la India de 1962 a 1968. No es común que en un libro de

teoría administrativa se cite el pensamiento de un filósofo y menos de la altura de Octavio Paz; sin embargo, este texto quedaría incompleto si se olvida la posición de este autor sobre el posmodernismo, término que acuñó Peter Drucker y los futurólogos: Toffler, Naisbitt y Barker, entre otros, y que a continuación analizaremos.

Octavio Paz dijo que nuestra época no se debe llamar posmodernismo sino: "**la era del tiempo sin medida o tiempo puro**", según declaró en una entrevista que le hizo la revista *NPQ (New Perspectivs Quarterly)*, publicado en el libro *Fin de siglo*, de Bill Moyers.<sup>2</sup>

Textualmente dijo al respecto:

El modernismo, con su noción de progreso, era realmente una especie de exageración del tiempo lineal de la civilización judeo-cristiana que se desplazaba hacia delante desde el momento de la creación [...] siempre ha significado dejar atrás el pasado en aras de algo diferente o mejor en los tiempos por venir.

Por tanto dice Paz:

El denominar a la presente condición como posmodernismo constituye una referencia a la modernidad; significa caer en la trampa del tiempo lineal, la narrativa de la cual nos hemos alejado por completo.

El modernismo se inició en el siglo xvin con la crítica como método filosófico. Luego el modernismo surgió como un método político [...] por último el modernismo se convirtió en un método artístico el vanguardismo mismo que impuso una ruptura radical con la tradición cultural.

Pero la modernidad tuvo una concepción diferente: no era el alma individual lo que se podía salvar, sino la raza humana misma a través del "progreso". El futuro en la tierra radicaba en el paraíso moderno al que todos podíamos acceder en la misma marcha de la "Historia". Bajo la modernidad, buscamos la redención secular colectiva, la redención dentro del tiempo.

Hoy en día hemos perdido nuestra fe en el "progreso" y descubriendo el presente, el cual sabemos que podemos tocar, a diferencia del futuro. El intento totalitario por alcanzar el futuro se ha desplomado por completo. E incluso, la gran tierra del futuro abierto, Estados Unidos, se ha convertido en la tierra del "ahora". Incluso bajo un planteamiento crudo, esta consigna ofrece a pesar de todo cierta idea de temperamento de nuestras sociedades.

En resumen, la sucesión temporal ya no domina nuestra imaginación, la cual ha retrocedido del futuro al presente. En lugar de ello, vivimos en una conjunción de tiempos y espacios, sincronización y confluencia que convergen en el tiempo puro del instante.

La paradoja del instante radica en que es todo el tiempo y la ausencia del tiempo simultáneamente. Está aquí y desaparece es el punto de equilibrio entre el ser y el convertirse.

En la entrevista se cita un poema de Czelaw Milosz que se llama: "**el momento eterno**", que en gran medida y con sensibilidad se cuestiona el progreso generado por el modernismo y que pretende el posmodernismo utilitario:

Quienquiera que encuentre orden  
Paz, y un momento eterno en lo que es  
Pasa sin dejar huella. ¿Estás de acuerdo entonces  
En abolir lo que es, y tomar del movimiento  
El momenro eterno como un destello  
Sobre la corriente de un negro río?

Bill Moyers, *Fin de siglo*, McGraw-Hill.

## Contribuciones de Paz a la humanidad

Todos los emprendimientos de Octavio Paz fueron exitosos; sin ser empresario, político o dirigente nutrió y nutrirá eternamente, con sus ideas, a los grandes seres humanos de nuestro país y del mundo en general.

La teoría general administrativa (TGA) es eminentemente eficientista y ha generado "progreso" en términos económico-administrativos; sin embargo, nuestra sociedad ha sido invadida por el concepto *tener para ser*, tomando estos elementos de la idea administrativa del "progreso", alejándolo de concepciones más profundas del ser humano que lo liberan de ataduras propias del materialismo económico; por tanto, debemos ser cuidadosos y preavidos al estudiar los planteamientos administrativos, por muy novedosos que nos parezcan, para ser eficientes sin perder nuestra esencia humana espiritual.

## FUTURO Y PERSPECTIVAS DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (TGA)

La historia de la civilización humana rebasa los 10 000 años y durante ese tiempo el ser humano fue generando sistemas de trabajo organizado; sin embargo, puede decirse que la teoría general administrativa (TGA) nació hoy en los últimos segundos de la evolución, si calculamos para ello que los 10 000 años corresponden a un año natural, como esquematizó Winslow Martin, distinguido consultor en negocios inglés, quien a su vez tomó la idea de un pensamiento de Carl Sagan. Textualmente dice:

Si, por comparación, consideráramos que toda la existencia de la humanidad sobre la Tierra datara de hace solamente un año, tendríamos que:

- Hace dos días apenas se descubrió la agricultura y el hombre abandonó su existencia nómada.
- Sólo ayer empezó a escribir.
- No hace ni una hora completa que inició su desarrollo industrial.  En la pasada media hora liberó a sus esclavos.  Diez minutos han transcurrido desde que dominó la energía atómica y desarrolló la computadora.
- Hace tres minutos realizó su primer vuelo al espacio.  Y hace 30 segundos desembarcó en la Luna.  En los últimos 25 segundos se desarrolló 80% de las teorías administrativas vigentes.\*

Al leer lo anterior, en lo personal, me genera un sentimiento de insignificancia que comprende a todo el pensamiento administrativo, por lo que calcular qué pasará en los próximos 25 años me parece que rebasa la capacidad de cualquier ser humano para pronosticar con exactitud.

La evolución ha rebasado la velocidad de la luz en tanto que los paradigmas administrativos más tardan en crearse que en destruirse; sin embargo, los estadounidenses que han

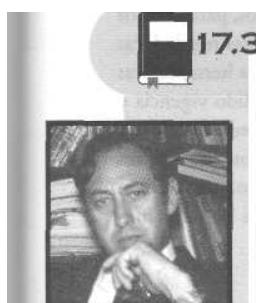
El último enunciado fue agregado por el autor de este libro.

sido vanguardia en la TGA cuentan con futurólogos profesionales, egresados de sus mejores universidades, quienes, a pesar de lo anterior, pronosticaron con bastante certeza lo que sucedería en el último cuarto del siglo XX, sólo rebasados por la genialidad de Julio Verne, quien fue considerado en su época autor de ciencia ficción, después realista y si hoy lo leemos nos parecerá costumbrista.

Son muchos los autores que han trabajado sobre los cambios económico-sociales, pronosticando el futuro de la humanidad en el campo económico-administrativo. Entre ellos destacan Alvin Toffler, John Naisbitt, John Arthur Barker y Octavio Paz, mexicano, premio Nobel de literatura en 1990, quien desde una perspectiva filosófica profunda establece y define la sociedad contemporánea más allá del tiempo y la eficiencia de la organización humana.

En forma general y sin afán de propiciar que el lector evada la lectura de tan extraordinarios libros que sin duda abrirán su imaginación y sus capacidades directivas en el siglo XXI, se reseñará en forma general y sintética el contenido de sus tesis sobre el acontecer del ser humano en el cambio de milenio.

## ALVIN TOFFLER



### ALVIN TOFFLER

Algunos de sus libros que han sido éxitos de ventas son:

*El shock del futuro, La tercera ola y El poder del cambio.*

En el libro *La tercera ola*, de Toffler y su esposa Heidi, se establece que la historia de la humanidad se puede dividir en tres grandes momentos, tres grandes cambios que se pueden llamar **olas** y que podemos llamar hoy **tsunamis**, que se caracterizan por lo siguiente:

**Primera ola** Invención de la agricultura. Este descubrimiento ocasionó el cambio de la vida nómada a la sedentaria, trayendo como consecuencia el desarrollo de la civilización con Estados-naciones, que darán identidad racial y religiosa con todo lo que ello implica en la arquitectura, derecho, comercio, industria, filosofía, etcétera.

**Segunda ola** Revolución industrial. Esta ola o momento generó el pensamiento productivo *estandarizado*, homogeneizando el consumo, el vestir, el comer, el leer, el pensar, burocratizando el Estado y las unidades de producción (empresas), con búsquedas de mercados cada vez más amplios hasta la globalización. Toffler señala a la administración como causa de la destrucción de la imaginación humana, ya que para él las prácticas administrativas impactaron en los valores y creencias de la civilización occidental. Esto fenómeno se debió al asimilar el concepto ciencia al estilo de la física, expandiendo el paradigma, haciendo del trabajo una mercancía uniforme, medible, eficiente y utilitaria, y afectando el desarrollo intelectual y filosófico del ser humano, poniendo en peligro la ecología del planeta.

**Tercera ola** Toffler plantea en este momento la destrucción de la burocracia de la empresa generada por el paradigma administrativo. Con veinte años de antelación establece que las corporaciones se redefinirían o se transformarían a través de sus procesos y formas de hacer negocios; también señaló que los grupos intelectuales de poder en las universidades se aferrarían al antiguo paradigma por miedo a romper el *establishment* intelectual y académico.

También en *La tercera ola* Toffler señala la aparición de los nuevos centros de poder económico-productivos, cuyos ejes se desarrollarían en Asia, anticipándose al cambio de la China comunista y al desarrollo de Corea y otras pequeñas naciones denominadas "tigres asiáticos".

No hay como leer directamente a los autores, por lo que a continuación se citan fragmentos de Toffler con la finalidad de reflexionar profundamente sobre el futuro-presente de la administración:

Pero, al mismo tiempo, debemos empezar también a crear un organismo para una similar experimentación —y radicalmente nueva configuración— a niveles asimismo nacionales y trasnacionales. Los generalizados sentimientos de desilusión, irritación y amargura contra los Gobiernos de la segunda ola pueden ser, o bien excitados hasta un fanático frenesí por demagogos deseosos de la implantación de regímenes autoritarios, o movilizados para el proceso de reconstrucción democrática.

Desencadenando un vasto proceso de instrucción social —un experimento de democracia anticipativa en muchas naciones a la vez—, podemos detener el empuje totalitario. Podemos preparar a millones de personas para las dislocaciones y peligrosas crisis que nos esperan. Y podemos ejercer una estratégica presión sobre los sistemas políticos existentes para acelerar los cambios necesarios.

Es imposible verse afectado simultáneamente por una revolución en la energía, una revolución en la tecnología, una revolución en la vida familiar, una revolución en los papeles sexuales y una revolución mundial en el campo de las comunicaciones sin enfrentarse también —tarde o temprano— a una potencialmente explosiva revolución política.

Todos los partidos políticos del mundo industrial, todos nuestros congresos, parlamentos [...], nuestras presidencias y jefaturas de Gobierno, nuestros tribunales y agencias reguladoras y capa tras capa geológica de burocracia gubernamental —en resumen, todas la herramientas que utilizamos para adoptar y hacer cumplir decisiones colectivas— han perdido vigencia y están en trance de transformación. **Una civilización de la tercera ola no puede funcionar con una estructura política de la segunda ola.** Así como los revolucionarios que crearon la Era industrial no pudieron gobernar con el aparato residual del feudalismo, así también nosotros nos enfrentamos hoy una vez más a la necesidad de inventar nuevas herramientas políticas. Este es el mensaje político de la tercera ola.

#### JOHN NAISBITT

 Es el futurólogo más reconocido hoy en día. Su visión se anticipó al cambio económico de China pronosticando que en la primera década del siglo xxi se convertiría en una potencia mundial de primer orden, a la altura de Estados Unidos de América. Ha sido maestro de la Universidad de Harvard y da clases en la Universidad de Nanjing, en China. Tiene doce doctorados en humanidades y ciencias, y ha vendido más de ocho millones de libros en todo el mundo.

#### JOHN NAISBITT ^-Ipili

Para Naisbitt, el futuro inmediato de la administración está en el desarrollo de las microempresas virtuales, las que pueden tener presencia en decenas de países y realizar operaciones comerciales en varios continentes sin contar con grandes capitales, almacenes, oficinas o personal, simplemente vendiendo lo que otros tienen físicamente y trasladándolo a través de empresas de mensajería, cobrando con tarjetas de crédito. Naisbitt dice que él tiene una empresa que tiene presencia en 42 países y que cuenta con cuatro empleados incluyéndose él.

Naisbitt pronostica el *efecto Asia* en el preludio del siglo xxi, con el protagonismo de China e India en el comercio mundial; sobre todo, señala que esta última nación será líder mundial en materia de desarrollo de software y que gracias a sus mil millones de habitantes le disputará a Japón, Estados Unidos, junto con China, el liderazgo mundial en muchos campos económicos.

## RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

La teoría administrativa surgió como consecuencia del desarrollo industrial en los países que modificaron sus sistemas de producción. Entre ellos destacan Inglaterra, Holanda, Francia, Alemania y, posteriormente, Estados Unidos. Los primeros autores de la teoría administrativa surgieron en dichos países, por lo que los latinoamericanos se limitaron a importar los sistemas y teorías económico-administrativas.

Se analizaron las diversas etapas en la historia de México y la forma en que se ejercía la administración durante ellas.

Varios autores mexicanos han escrito acerca de la administración, y entre ellos destacan: Agustín Reyes Ponce, Isacc Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena y Francisco Javier Laris Casillas. Se incluyó un cuadro comparativo con el proceso administrativo (PA) de estos autores. En este mismo punto también se mencionó el trabajo de los siguientes autores mexicanos: Carlos Llano Cifuentes, Miguel F. Duhalt Krauss, Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna, Luis R. Picazo Manríquez, Fabián Martínez Villegas, Alfredo Acle Tomasiní, Jorge Ríos Szalay, Gustavo Velázquez Mastreta, Fernando Arias Galicia, Laura Fisher, Silvestre Méndez, Mario de Agüero Aguirre, Jorge Barajas Medina, Alejandro Lerma Kichner y Benjamín Franklin.

En Latinoamérica todavía no se cuenta con teóricos generadores de paradigmas administrativos originales, pero ya están dadas las condiciones para que surjan estos talentos con capacidades tanto para la innovación como para la difusión; por lo tanto, las universidades y los institutos tecnológicos deben patrocinar y fomentar este espíritu teórico-práctico.

Son muchos los autores que han trabajado en los cambios económico-sociales, proyectando el futuro de la humanidad en el campo económico-administrativo. Entre ellos destacan Alvin Toffler, John Naisbitt y John Arthur Barker.

## AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. Describe las condiciones actuales de desarrollo en tu pa/s.
2. Señala algunas manifestaciones de nuestro atraso y dependencia del exterior, en relación con la administración.
3. Menciona las principales obras de Agustín Reyes Ponce.
4. Describe el modelo de proceso administrativo de Reyes Ponce.
5. Señala otros autores mexicanos y menciona las características de su trabajo.
6. Analiza críticamente las aportaciones de los autores mexicanos.
7. Explica la relación entre la evolución de la humanidad y la evolución de la TGA.

## CASO DIFERENCIA ENTRE PROBLEMA Y CASO

### 17.1

Hay dos formas básicas para aprender administración con base en hechos: el **método de análisis de problemas** y el **método de análisis de casos**. Para comprender esto se requiere definir qué se entiende por **problema** y por **caso**.

#### ¿Qué es un problema?

Como se vio en las unidades de enfoque de sistemas, escuela cuantitativa y toma de decisiones, un **problema** es la **desviación a la normalidad** establecida por la organización a través de normas, políticas, procedimientos, presupuestos, programas, etc. Durante el aprendizaje de este texto se presentaron "casos" anexos o aplicables a cada unidad; en realidad obedecen más al análisis de problemas que al análisis de casos.

#### ¿Qué es un caso?

Un caso es un relato documentado, en forma de narración descriptiva, de la historia de una situación real y de la secuencia de eventos acontecidos en el pasado a una empresa que la fueron transformando conforme cambiaban las circunstancias del medio económico, político, social y tecnológico hasta llevarla exitosamente al presente. El **caso** relata de manera lineal las decisiones concatenadas de manera correctas; sin embargo, permite el pensamiento especulativo constructivo de los participantes que lo analizan posteriormente, aceptando otras opciones viables no experimentadas, lo que enriquece el pensamiento creativo: No obstante, lo mejor del método es aprender de los éxitos y las formas creativas que permitieron las soluciones. La limitación de este método es que no hay dos casos o circunstancias iguales; el caso es una herramienta, no una panacea.

En ocasiones el **método de casos** consiste en documentar fracasos para aprender de ellos y conocer las decisiones que los provocaron.

Es muy importante para el desarrollo de un país, estado, institución, empresa, etc., documentar sus casos de éxito o fracaso y ponerlos al alcance de la población estudiantil y de la formación de gerentes, sin temor de que sus estrategias sean plagadas. Comprendemos que habrá información confidencial que se puede modificar, e incluso omitir. Los estudiantes y gerentes en formación en los países desarrollados generalmente tienen acceso a esa información. Desafortunadamente, en México son muy pocas las empresas que se han atrevido a publicar sus casos; algunas otras los han documentado, cediendo los derechos sólo a instituciones educativas altamente elitistas y, por lo tanto, no impactan en la formación de recursos humanos que requiere el país.

#### Diferencias entre caso y problema:

- O **Un problema** tiene una solución, en razón de que busca reestablecer la normalidad de un proceso o un programa productivo. O Como ya se dijo, el **caso**, tal y como lo usan muchas universidades, es el estudio de un hecho
  - o conjunto de problemas pasados y superados generalmente con éxito de una organización social; implica el estudio del conjunto de soluciones y decisiones que cambiaron el rumbo de la normalidad inoperante. O Un **caso** permite tener una visión global e integral de una empresa. En cambio, un **problema** muestra sólo una parte de la misma. El **caso** implica múltiples situaciones interconectadas.

- O Si se analiza a la empresa como un sistema por **el método del caso**, puede llegarse a la optimización de la misma por la visión que implica el análisis global.
- O En el análisis de un **caso** participan personas con conocimientos o puntos de vista diferentes (multidisciplinarios), donde interaccionan o intercambian sus ideas y experiencias. En la solución de un **problema** pueden intervenir una o varias personas generalmente de la misma disciplina.

### **Contenido del caso**

Existen diferentes maneras, estilos y secuencias de redactar un **caso**; sin embargo, su contenido debe ser esencialmente el mismo, y por lo general está constituido por las siguientes etapas:

- O Introducción
- O Antecedentes
- O Enfoque detallado
- O Recapitulación
- O Anexos (opcionales)

#### **Introducción**

El propósito es crear interés en el lector desde el inicio del **caso**.

En esta etapa generalmente se utiliza un "gancho", que puede consistir en lanzar una o varias preguntas o aseveraciones impactantes para motivar al lector-usuario. Además de lo anterior, la introducción puede contener otros aspectos básicos, como pueden ser:

- O El nombre de la empresa o grupo
- O El personaje clave
- O Un indicador del tema que se abordará
- O La fecha o punto de partida del suceso
- O Punto jerárquico de la organización donde tiene efecto el suceso
- O El marco general del caso

#### **Planteamientos que deben quedar claros:**

- O ¿Quién? (tomó las decisiones)
- O ¿Cuándo? (fecha en que se lleva a cabo el suceso)
- O ¿Dónde? (localización)
- O ¿Cuál? (es el punto de interés, el sentido de la inquietud)
- O ¿Por qué? (es importante)

#### **Antecedentes del caso**

En este punto se puede presentar el siguiente contenido:

- O Datos necesarios para después desarrollar el enfoque del caso
- O Historia de la empresa
- O Datos sobre la operación de la empresa
- O Datos sobre la rama industrial a que pertenece
- O Procesos y productos
- O Finanzas

- O Mercado
- O Historia de los protagonistas
- O Hechos significativos

### **Enfoque detallado**

*En este punto puede presentarse el siguiente contenido, teniéndose en cuenta que constituye el "cuerpo" del caso y que es donde se reseña lo más importante del mismo, por lo que debe haber claridad, sustancia y amenidad en su redacción.*

*O Descripción de la situación actual (situación de la decisión para el caso). O Descripción de la problemática y/o planteamiento. O Definición de los roles de los personajes.*

*Decisiones tomadas que necesiten evaluarse para corregirse o reafirmarse. Descripción de alternativas planteadas (si las hay) para su evaluación.*

*Para desarrollar nuestras habilidades directivas a través del método de casos es conveniente hacer ensayos, es decir, relatos breves de historias de éxito de empresas pequeñas en México, lo que requiere una labor de acercamiento y convencimiento. La historia de las empresas pequeñas es fascinante; documentar sus esfuerzos permitirá comprender mejor los principios de la teoría administrativa, pese al conocimiento empírico de los directivos, y no por ello carente de validez para los procesos formativos.*

*Muchos programas de especialidades a nivel maestría en administración y otras disciplinas científicas permiten que la documentación de casos sea equivalente a una tesis profesional o de do.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ackoff, Russell L., Rediseñando el futuro, *Limusa, México, 1998.*
- Acle, Tomasini, Alfredo, Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas, *Grijalbo, México, 1994.*
- Aduna, Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, *Trillas, México, 1975.*
- Arias Galicia, Fernando, y Heredia, Espinoza Víctor, Administración de recursos humanos, *Trillas, México, s.f.*
- Barajas, Medina Jorge, Curso introductorio a la administración, *Trillas, México, 1986.* Barker, Joel Arthur, Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro, *McGraw-Hill, s.l., 1995.* Benjamín Franklin, Enrique, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura, *McGraw-Hill, México, 1998.*
- , Auditoría administrativa, *McGraw-Hill, México, 2000.*
- De Agüero Aguirre, Mario, El ejecutivo de finanzas ante la empresa y su ámbito, *IEE, México, 1977.*
- Drucker, Peter, Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá, *Norma, Colombia, 1993.*
- Duhalt Krauss, Miguel E, Aspectos de la administración pública y el desarrollo en México, *ANAP, México, 1970.*
- , Los manuales de procedimientos de las oficinas públicas, *Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, s.l., s.f.*
- Fernández Arena, José Antonio, El proceso administrativo, *Jus, México, 1974.*
- , La auditoría administrativa, *Jus, México, 1969.*

BIBLIOGR

AFÍA

451

- , *Introducción a la administración*, UNAM-Dirección General de Publicaciones, México, 1973.
- Fisher, Laura, *Administración de la mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1978. Gibson, Rowan, *Repensando el futuro*, Norma, Colombia, 1997. Gómez Ceja, Guillermo, *Planearán y organización de empresas*, Edicol, México, 1975. Guzmán Valdivia, Isaac, *La ciencia de la administración*, Limusa, México, 1973.
- , *Problemas de la administración de empresas*, Limusa, México, 1973.
- , *Reflexiones sobre la administración*, Jus, México, 1970.
- , *Humanismo trascendental y desarrollo*, Limusa-Wiley, México, s.f.
- , *Problemas de la administración de empresas*, Limusa-Wiley, México, 1969.
- , *La sociología de la empresa*, Jus, México, 1964.
- Laris Casillas, Francisco Javier, *Estrategias para la planeación y el control empresarial*, Trillas, México, 1978.
- , *Administración integral*, Oasis, México, 1970.
- , *Administración por objetivos. Controlar para planear*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México, s.f.
- , *Comercialización dinámica*, Triunfo, México, 1970.
- Lerma Kirchner, Alejandro, *Mercadotecnia. Visión general*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Planes estratégicos de mercadotecnia*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2003.
- , *Planes estratégicos de dirección*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2003.
- Serie Mercadotecnia: *Visión general*, Sistemas de Información Contable Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Serie Mercadotecnia: El producto, el precio y estrategias*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Serie Mercadotecnia: El mercado y sus estrategias*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Serie Mercadotecnia: Ventas personales y promoción de ventas*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Serie Mercadotecnia: Publicidad y relaciones públicas*, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, México, 2004.
- , *Guía para el desarrollo de productos. Un enfoque práctico*, Thompson, México, 2004. Llano Cifuentes, Carlos, *La enseñanza de la dirección y el método de caso*, IPADE, México, 1998.
- , *Viaje al centro del hombre*, Diana, México, 1999.
- , *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?*, Ruz, México, 2004.
- Méndez Morales, José S., *Problemas económicos de México*, McGraw-Hill, México, 1991.
- Moyers, Bill, *Fin de siglo. Grandes pensadores hacen reflexiones sobre nuestro tiempo*, McGraw-Hill, México, s.f.
- Picazo Manríquez, Luis R., y Martínez Villegas, Fabián, *Ingeniería de servicios*, McGraw-Hill, s.L, s.f. Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas*, vol. I, Limusa, México, 1974.
- , *Administración de empresas*, vol. II, Limusa, México, 1974.
- , *El análisis de puestos*, Limusa, México, 1970.
- , *Administración de personal*, vol. I, Limusa, México, 1970.
- , *Administración de personal*, vol. II, Limusa, México, 1970.
- , *Administración por objetivos*, Limusa, México, 1974.
- Ríos Szalay, Adalberto, y Panlagua Aduna, Andrés, *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas, México, 1975.

- , Relaciones públicas, *Trillas, México, 1970.* - , La realidad cultural nacional, *UNAM, s.l., s.f.*
- Ríos Szalay, Jorge, Estudio de la administración en México, *UNAM, s.l., s.f.*
- Toffler, Alvin, La tercera ola, *Plaza y Janes, México, 1998.*
- Velázquez Mastretta, Gustavo, Casos en administración de la producción, *Limusa, México, 1981.*
- , Administración de los sistemas de producción, *Limusa, México, 1976.*
- , Habilidades del vendedor profesional, *SICCO, México, 2000.*
- , El pentágono del poder, *SICCO, México, 2000.*

## MATRIZ DE CASOS

Unidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Administración profesional	Origen de la administración	Enfoque clásico de la administración	Escuela de las relaciones humanas	Escuela estructuralista	Escuela de sistemas	Escuela cuantitativa	Toma de decisiones	Neo-humano-relacionismo	Administración por objetivos	Liderazgo situacional	Del desarrollo organizacional (DO) al aprendizaje organizacional (AO)	Planeación estratégica (PE)	Enfoque de la calidad	Certificaciones de calidad	Reingeniería	Pensamiento administrativo mexicano
Caso																	
Código de ética U-1	Pág. 40																
Maquiavelo en el siglo XXI U-2		Pág. 50															
Troquelados Ramírez (1a. parte Taylor) U-3			Pág. 67														
La empresa de Rocío Ávila (2a. parte Fayol) U-3				Pág. 86													
Autoridad y madurez U-4					Pág. 111												
Caso del Dr. Espíndola U-8, U-10, U-13, U-14 y U-15								Pág. 194		Pág. 245			Pág. 342	Pág. 378	Pág. 398		
La Gran Causa Un Sistema U-6, U-16						Pág. 160										Pág. 422	
Vitoria en busca del error U-7							Pág. 180										
Selección e inducción de personal U-9									Pág. 227								
Teorías motivacionales en la selección mexicana U-11											Pág. 248						
Don Blas y el ingeniero Velásquez U-15														Pág. 398			
Diferencia entre problema y caso U-17																Pág. 448	

# GLOSARIO

(ESPAÑOL-INGLÉS)

Acción (*Action*) Ejecución de un plan.

Acción correctiva (*Corrective action*) Proceso de corregir los problemas cuando no se utiliza o no funciona el método previsor. Es la manera más costosa de remediar los problemas.

Actitud (*Attitude*) Tendencia arraigada, adquirida o aprendida, a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien. . Predisposición física y mental del individuo para llevar a cabo o no un tipo específico de trabajo.

. Estado de la mente reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto de las cosas, circunstancias y otros acontecimientos. Posición adoptada para demostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto de cosas, instituciones, objetos o personas, tal como la actitud del trabajador con relación a su trabajo, a su supervisor, a su empresa y a sus relaciones de trabajo.

Adiestramiento (*Training*) Formar, mediante la instrucción, orientación, disciplina y repetición; enseñar. En sentido restringido, enseñar de manera que se capacite, califique o se impartan conocimientos.

. Instrucción aplicada a dar o a adquirir habilidad para ejercer una especialidad determinada. Concepto más restringido que el que se expresa como "educación". Proceso por medio del cual se llevan a cabo cambios en el mejoramiento de actitudes, patrones de comportamiento y actuación de trabajo.

Administración (*Management, administrarían*) Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

. Función que se ocupa de la determinación de los objetivos generales, de las políticas principales y de la estructuración orgánica de las empresas. Actividad de dirección que realmente cumple con los objetivos o metas para los que se estableció la organización, o los lleva a cabo. Fase de las fun-

ciones de dirección que establece y dirige las políticas y procedimientos mediante los cuales se pueden utilizar mejor los recursos, humanos o de cualquier otro orden, para alcanzar las metas señaladas. Función por la cual se pide que, en todos los aspectos, haya una centralización continua de datos, hechos y opciones recogidos en diversas fuentes, y mediante la que se canalice una corriente sin trabas de información, sugerencias, ideas y planes procedentes de todos los niveles y dirigida a todos ellos, tanto en sentido ascendente como transversal. Función de la dirección que pone en juego en forma efectiva los recursos humanos materiales.

Administración científica (*Scientific management*) Filosofía, sistemas y principios de la administración o dirección eficiente de los negocios. Procedimientos de trabajo destinados a rebajar costos y a mejorar la eficiencia.

. Función de definir y tomar acuerdos que aseguren la mejor utilización de la energía humana y material. Actitud mental respecto de la realización por medio del empleo de técnicas sistemáticas para descubrir y establecer planes, objetivos, sistemas y normas, programas y controles para una empresa.

Administración contingente y situacional (*Contingency management, situational management*) Administración que reconoce las diferencias o contingencias de las personas, en distintos momentos y ante situaciones reales. Esta técnica subraya que no hay un camino único para dirigir a las personas.

Administración de carrera (*Career management*) Proceso continuo de establecimiento de metas para la carrera personal, formulación y establecimiento de estrategias para lograr esas metas, y monitorear los resultados.

Administración de personal (*Personnel management*) Parte de la dirección de la organización que se ocupa del aprovechamiento eficaz del potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo, y llevando historiales o expedientes de los empleados. Actividades, relaciones y tratos entre la dirección, los empleados y el gobierno que intentan

- resolver de manera armónica los problemas humanos y de negocios de los interesados, provechosas para todas la estructura y destinadas a alcanzar metas preestablecidas.
- Administración de recursos humanos (*Human resources management*)** Véase Administración de personal.
- Administración por objetivos (*Management by objectives*)** Programas que basan parte de la planeación, operación y evaluación administrativa en asignar a cada administrador un conjunto de objetivos controlables (con la aprobación de un superior) y así evaluar la ejecución.
- Administrador (*Administrator, ma.na.gef*)** Persona encargada del trabajo y las funciones de la administración en cualquier nivel y tipo de empresa.
- Administrador plural (*Plural administrator*)** Ejecutivo con una formación interdisciplinaria.
- Adhocracia (*Adhocracy*)** Configuración estructural en la tipología de Mintzberg, caracterizada por varias formas de departamentalización matricial, expertos dispersos externamente, bajo formalización y énfasis en ajustes mutuos.
- Ad hoc (latín)** Propio, adecuado.
- AMA (American Management Association)** Asociación Americana de Administración. También Asociación Americana de Mercado tecnia (American Marketing Association).
- Análisis (*Analysis*)** Desmenuzamiento de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes (como ocurre en los análisis de labores, de personal o de ventas) para su estudio y para tomar acuerdos. Examen de cualquier cosa para poner de manifiesto sus elementos o partes).
- Anarquía (*Anarchy*)** Sin gobierno.
- ANFECA Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.**
- APO o A X O (*MBO*)** Administración por objetivos.
- Apologético (*Apologetic*)** Perteneciente a la apología. Discurso oral o escrito de carácter justificativo o laudatorio.
- Apreciación (*Assessment*)** Inspección de los resultados de la realización (producto, servicio o actividad), después de que ésta se ha empezado o terminado.
- Aprendizaje (*Learning*)** Aumentar la eficiencia de una persona al tratar de alcanzar una meta bajo condiciones similares.
- \_\_\_\_\_ . Cambio relativamente permanente en la conducta y que sucede como resultado de la experiencia.
- Aptitud (*Apptitude*)** Capacidad física, mental o emocional del individuo para llevar a cabo un tipo específico de trabajo. Cualidad inherente de facilidad que el empleado posee y con que puede ejecutar sus labores y atender sus responsabilidades. Conocimiento de la labor y la capacidad para llevar a cabo los deberes, así como para cumplir con las responsabilidades que aquélla implica.
- Árbol de decisiones (*Decisions tree*)** Técnica cuantitativa para tomar decisiones, apoyada en un modelo gráfico que muestra la secuencia de los cursos alternativos de acción. Generalmente muestra también los pagos esperados de dichos cursos y las probabilidades asociadas con las condiciones futuras potenciales.
- ARH (*HRM*)** Administración de recursos humanos.
- Aristocracia (*Aristocracy*)** El gobierno por la élite.
- Ascenso (*Promotion*)** Desplazamiento a un lugar o puesto más elevado de la organización con un aumento en la remuneración y en la responsabilidad. Paso de un empleado a un puesto o empleo que comporta un nivel distinto de responsabilidad (tal como aquel en el que se exigen requisitos que, al menos en parte, no se habían exigido en el puesto del que fue promovido).
- Aseguramiento de la calidad (*Quality assurance*)** Conjunto de actividades de una empresa que tiene como finalidad la realización de un producto apto para satisfacer al usuario.
- ASME (*American Society of Mechanical Engineers*)** Asociación Estadounidense de Ingenieros Mecánicos.
- Auditoría (*Audit*)** Evaluación regular e independiente, por un cuerpo de inspectores internos o expertos, de las operaciones contables, administrativas, financieras y otras de la empresa.
- Automatización (*Automation*)** Mecanización avanzada. En especial, procesos que utilizan un sistema de control en el que las variaciones del producto final se comunican al proceso, y éste se ajusta por sí solo a aquéllas.
- Autoridad (*Authority*)** Poder legal o legítimo. Derecho de manda o de obrar; jurisdicción. Persona, junta o comisión que tiene poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.
- Autoridad funcional (*Functional authority*)** Derecho o poder inherente a una posición para emitir instrucciones, o aprobar acciones, de las personas que ocupan puestos en los que informan directamente a quien tiene la autoridad; normalmente es una autoridad lineal limitada, aplicable sólo a áreas especializadas y que representa una delegación otorgada a un especialista por un administrador que tiene autoridad tanto sobre la posición funcional como sobre el puesto.
- Behaviorismo (*Behaviorism*)** (Del inglés *behavior, conducta*). Corriente administrativa cuyo enfoque se basa en el estudio de las relaciones humanas en la organización.
- Beneficios marginales (*Fringe benefits*)** Beneficios ofrecidos a los empleados además del pago de sueldos o salarios (tales como vacaciones pagadas, servicios médicos, derechos de retiro, transporte y diversiones) y facilidades en el lugar de trabajo (tales como ropa de trabajo, servicio de alimentos) por un periodo predeterminado o indefinido, según sea el caso. También se les conoce como prestaciones.

**Boom** Término figurativo que alude a auge, actividad o prosperidad repentina.

**Burgería (Burgeship)** Clase social propietaria de los medios de producción.

**Burocracia (Burocracy)** Estructura administrativa ideal y mecanizada, caracterizada por una división específica del trabajo y con líneas definidas de autoridad, políticas y parámetros para el desempeño.

**Cadena de mando (Chain of command)** Personal perteneciente a la dirección, y por cuyo conducto circulan la autoridad y las órdenes o instrucciones.

**Calidad (Quality)** Conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio "esté bien hecho". Según Juran, la calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

**Calidad de la vida laboral (Quality of work life)** Condiciones que reflejan el estado de bienestar de los empleados, el grado en que el trabajo es satisfactorio y el nivel en que las ansiedades y el estrés afectan la situación laboral.

**Calificación de la actuación (Performance appraisal)** Acto de comparar la actuación real del trabajador con un concepto definido de lo que constituye una actuación normal.

**Capacidad (Capability)** Confianza de saber hacer algo en la forma correcta. Se basa en la educación y la experiencia.

\_\_\_\_\_ . Aptitud mental o física; aptitud para llevar a cabo, para producir, para soportar, para sostener; medida del rendimiento o actuación del individuo o de la máquina.

\_\_\_\_\_ . Habilidad de utilizar en forma efectiva el saber, los conocimientos técnicos y los atributos mentales propios.

Grado de competencia con el que, valiéndose de la acción, alguien aplica sus conocimientos generales o específicos a un problema u objetivo.

\_\_\_\_\_ . En la evaluación de valores, característica de la aplicación de la instrucción, adiestramiento y experiencia para atacar dificultades; destreza, presión, iniciativa e ingenio para el objetivo que hay que alcanzar.

**Capital (Capital)** Recursos económicos utilizados en la producción o distribución de bienes de consumo; dinero, crédito, equipo, materias primas y derechos. Dinero empleado en la empresa de negocios. Instrumentos de producción que se combinan con la mano de obra para alcanzar metas económicas.

**Carga de trabajo (Amount of task)** Cantidad de trabajo asignada para hacerla en un periodo determinado.

**Círculos de calidad (Quality circles)** Pequeños grupos de empleados que hacen trabajo relacionado o similar, que se reúnen para identificar, analizar y sugerir soluciones integrales a los problemas y establecer compromisos mutuos.

**Centralización (Centralization)** Acto de reunir, unas con otras, operaciones de un mismo tipo (o actividades cuya función es similar) sumándolas todas para que formen un grupo o unidad central (por ejemplo, la función de compra\* de toda una organización delegada a un departamento central de compras, o el establecimiento de un departamento de cómputo central para que cuide de hacer la mayor parte del trabajo de cómputo de una compañía u organización).

**CEP** Control Estadístico del Proceso.

**Cero defectos (Zero defects)** Acción cuyo objetivo es la perfección, es decir, no se deben tolerar defectos.

**Cibernética (Cybernetics)** Ciencia del control y gobierno automatizados. Teoría del control efectivo del ambiente con base en la retroalimentación de la información.

**Ciencia (Science)** Actividad humana orientada hacia la formulación sistemática de las posibilidades de repetición hipotética y real de determinados fenómenos para cuyos fines se consideran idénticos. Conocimiento sistemático del mundo físico; conocimiento sistematizado; conocimiento adquirido por medio del estudio sistemático.

**Clientes (Clients, customers)** Individuos dentro y fuera de una organización que dependen del rendimiento de sus esfuerzos.

**Clima organizacional (Organizationl clime)** Ambiente de las relaciones sociales internas de una organización.

**Cognoscitivo (Cognitive)** Capaz de conocerse. En didáctica, lo relativo a la información y conocimiento.

**Comercio (Trade, commerce)** Transacciones de compra-venta de bienes y/o servicios.

**Comité (Committee)** Comisión, grupo para realizar una específica.

**Competidores (Competitors)** Organizaciones que ofrecen, o tienen el potencial de ofrecer, productos o servicios rivales.

**Compromiso (Commitment)** La motivación y el deseo de continuar actuando de acuerdo con nuestras creencias, opiniones y responsabilidades.

**Cómputo (Computation)** Cálculo; estimación. Procesamiento de datos mediante computadoras.

**Comunicación (Communication)** Proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.

**Concupiscencia (Concupiscence)** Deseo inmoderado de feíbiles terrenos y de los goces sensuales. Codicia.

**Conflictos (Conflict)** Diferencia percibida entre dos o más partes que resulta en oposición mutua.

**Conformidad con las especificaciones (Specifications agreement)** Definición formal de calidad.

**Conla.** Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

- Conciencia de la calidad (*Quality consciousness*)** Conciencia general de los principios de la calidad y sus efectos en la organización.
- Consumidor (*Consumer*)** Persona que compra y utiliza los artículos que se producen. Alguien que utiliza bienes (económicos), disminuyendo o destruyendo con ello sus posibilidades de nuevo servicio.
- Contabilidad (*Accounting*)** Ciencia de registrar, clasificar, resumir, verificar, analizar e interpretar los datos económicos de una empresa. Arte de aplicar dicha ciencia. Proceso de analizar las transacciones de negocios, anotándolas en libros de encuestas para indicar los resultados de las operaciones mercantiles.
- Control (*Control*)** De acuerdo con la teoría de sistemas, mecanismo homeostático o de autorregulación para mantener una variable dentro de los límites deseados.  
\_\_\_\_\_. Comparación de resultados con lo planeado, que sirve como base para la toma de decisiones.
- Control de la calidad (*Quality control*)** Proceso de asegurar la conformidad con los requisitos acordados en un producto o servicio. A menudo se refiere a todo un departamento.
- Control estadístico de calidad (*Statistical quality control*)** Uso de técnicas estadísticas para un control activo durante el proceso. Se apoya en datos de tiempo real para tomar decisiones. También llamado Control Estadístico del Proceso (CEP).
- Coordinación (*Coordination*)** Acto de llevar un conjunto de personas o de cosas distintas a una acción o condición comunes; ajuste armónico.
- Costo de conformidad (*Agreement cost*)** Precio de asegurar que las cosas se estén haciendo bien. Incluye previsión y apreciación.
- Costo de inconformidad (*Disagreement cost*)** El precio de hacer mal las cosas. Incluye factores internos y externos.
- Costo de la calidad (*Quality cost*)** Costo de conformidad más costo de inconformidad.
- CPM (*Critical Path Method*)** Técnica de planeación y control de proyectos.
- Cuántico (*Quantum*)** Lo relativo a las materias, técnicas, elementos, etc., que sirven para medir.
- Cultura (*Culture*)** Conjunto de creencias, valores y técnicas utilizadas en las sociedades humanas para asociarse en su ambiente. Los contemporáneos comparten estos aspectos y los transmiten de una persona o de un grupo a otro.
- Darwinismo social (*Social darwinism*)** Teoría de la evolución social que sostiene que el cambio social representa un progreso inevitable hacia el incremento de la adaptación humana frente al ambiente físico y social.
- Decisión (*Decision*)** Seleccionar razonablemente un curso de acción entre varias alternativas.
- Delegación (*Delegation*)** Medio de coordinación vertical que involucra la asignación de parte del trabajo de un administrador a otros junto con la responsabilidad y autoridad necesarias para alcanzar los resultados esperados.
- Democracia (*Democracy*)** Gobierno por el pueblo, por la mayoría.
- Departamentalización (*Departmentation*)** Agrupamiento de actividades de acuerdo con alguno de los siguientes criterios: por funciones, por clientes, por producto, por proceso, por territorio, por mercado, etcétera.
- Descentralización (*Decentralization*)** Método de coordinación vertical que señala la extensión a la cual el poder y la autoridad son delegados a los niveles jerárquicos inferiores. Sistema de administración en el que gran parte de la autoridad de toma de decisiones descansa en los niveles inferiores de la jerarquía.
- DI Desarrollo Institucional.**
- Dirección (*Direction*)** Guía, instrucción, mando.  
\_\_\_\_\_. Acto, arte o forma de conducir, administrar u orientar el trabajo de los demás. Empleo hábil y prudente de los medios para alcanzar un fin.
- División del trabajo (*Division of work*)** Especialización en tareas organizadas alrededor de un objetivo central.
- DO Desarrollo Organizacional (*Organizational Development*)** Esfuerzo de cambio planeado o dirigido a mejorar la salud y la eficiencia organizacionales por medio de intervenciones planeadas.
- Dote (*Dower, dowry*)** Cantidad de dinero que otorga un padre al contraer matrimonio su hija.  
\_\_\_\_\_. Evaluación de los riesgos y probabilidades de las alternativas de un problema, incluyendo incertidumbre y eventos aleatorios.
- Ecología humana (*Human ecology*)** Ciencia de las relaciones entre los seres humanos y su medio.
- Efectividad (*Effectiveness*)** Habilidad de seleccionar las metas y los objetivos adecuados y alcanzarlos.
- Efecto de Hawthorne (*Hawthorne effect*)** Reforzamiento de la actitud basada en el efecto de la investigación científica.
- Efecto Pigmalión (*Pygmalion effect*)** Desarrollo de una imagen de sí mismo más favorable y de la conducta correspondiente a ella, basado en los cambios de expectativas de las personas que se consideran importantes.
- Eficacia (*Efficacy*)** Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.
- Eficiencia (*Efficiency*)** Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas

u objetivos. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; "hacer las cosas bien".	Equipo de trabajo ( <i>Team work</i> ) Grupo formal que realiza en común una tarea o una función.
Ejecución ( <i>Direction</i> ) Accionar un plan.	Ergonomía ( <i>Ergonomics</i> ) Diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas.
Elocuencia ( <i>Eloquence</i> ) Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar y conmover, y especialmente para persuadir a oyentes o lectores. Fuerza de expresión, eficacia para persuadir y conmover que tienen las palabras, y también, por extensión y figuradamente, la que tienen los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender con viveza alguna idea y de ejercer así influencia en el ánimo.	Escala ( <i>Scalé</i> ) Medición con propiedades numéricas.
Emoción ( <i>Emotion</i> ) Estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos que se refleja en los gestos, actitudes y otras formas de expresión que contagia la animosidad a otros.	Escenario ( <i>Stage</i> ) Visión de posibles condiciones o situaciones futuras, incluyendo los posibles caminos que la organización podría seguir para dirigirse a esas condiciones o situaciones.
Empírico ( <i>Empirical, empirical</i> ) Procedimiento basado únicamente en la práctica o rutina.	Espíritu ( <i>Spirit</i> ) Ser inmaterial, simple y sustancial que permite al hombre poseerse a sí mismo mediante la autoconciencia y la libre autodeterminación.
Emprendedor ( <i>Entrepreneur</i> ) Individuo que crea una nueva empresa.	Estatus Grado de honor o prestigio dado o recibido por parte de la sociedad. Posición o nivel en un determinado plano de estratificación.
Empresa ( <i>Enterprise</i> ) Acción encaminada a un fin. Y, muy especialmente, la que comporta poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas. Proyecto importante u osado. Aventura; correr el riesgo de una aventura. Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.	Estereotipo ( <i>Stereotype</i> ) Creencia convencional o sumamente simplista.
_____ . Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.	Estimular ( <i>Stimulate, actuate</i> ) Incitar vivamente a la ejecución de alguna cosa.
_____ . Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad social.	Estrategia ( <i>Strategy</i> ) Planes de acción a gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo. _____ . La acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó.
Facultamiento ( <i>Empowerment</i> ) Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo para incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo a fin de agilizar los procesos productivos y la toma de decisiones, y disminuir los costos de nómina en una empresa.	Estructura ( <i>Structure</i> ) Disposición y ordenamiento de piezas, órganos, tejido o partículas constitutivas en una sustancia o cuerpo. Construcción. Partes más sólidas de un todo.
Emulación ( <i>Emulation</i> ) Sentimiento que nos impulsa a superarnos con algunos o alguna cosa. Aliciente muy poderoso para la virtud. Celo.	_____ . En sentido figurado, interrelación de las partes, tal como aparecen dominadas por el carácter general del todo. Armazón de la organización de empresa. Interrelación de los miembros de la misma.
Encíclica ( <i>Encyclic</i> ) Carta del Papa a todos los obispos del mundo católico.	_____ . Ensamblaje de una construcción. Ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.
Entropía ( <i>Entropy</i> ) Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos. Desorden generalizado en un sistema.	Estructuralismo ( <i>Structuralism</i> ) Corriente administrativa que estudia las estructuras o partes básicas y permanentes de las organizaciones, como la autoridad, la comunicación, etcétera.
Entropía negativa. ( <i>Negative entropy</i> ) Característica de un sistema por medio de la cual éste importa más energía o insumos de su medio de la que usa o exporta hacia él, y por lo mismo no se "agota". Característica común de los sistemas sociales.	Ética ( <i>Ethics</i> ) Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. _____ . Ciencia filosófica de la moral. Disciplina práctica que trata de erigir o justificar normas de conducta.
	Etica social ( <i>Social ethics</i> ) Segundo Henry Pratt, punto de vista acerca de las cuestiones morales que busca, sobre todo, una orientación práctica respecto de los problemas concretos de la sociedad y que incluye las cuestiones que se plantea en la vida política (administrativa), en la económica y en la sexual.

Evaluación ( <i>Evaluation</i> )	Cuantificación del resultado de una acción.	Expectativa ( <i>Expectation</i> )	Creencia que implica al "debería" o "no debería".	Creencia anticipada sobre lo que sucederá o el nivel de esperanza de conseguir una cosa que percibe un individuo.
Exploración ( <i>Exploration</i> )	Acto de despojar violentamente.	Exploración ( <i>Exploration</i> )	Estimar o juzgar la adecuación de una persona para un empleo o cargo. Medir una labor o la efectividad de un programa, de una política o de otra forma de actuación, comparándola con una meta o norma.	modos de pensar características de un grupo, nación, clase, casta, profesión u ocupación. Incentivo ( <i>Incentive</i> ) Lo que incita, mueve, excita o impulsa a una cosa. Motivo, acicate, compensación complementaria otorgada a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción.
Flujo de efectivo o flujo de caja ( <i>Cash flow</i> )	Corriente de ingresos y egresos que efectúa una organización en un período determinado.	Frustración ( <i>Frustration</i> )	Estado mental que experimenta un individuo cuando se interpone una barrera que impide el logro de sus objetivos.	Indicador ( <i>Indicator</i> ) índice. índice ( <i>Index</i> ) Dato que refleja el estado de una variable o de la situación que se pretende controlar. Informática ( <i>Informatics</i> ) Ciencia de la gestión de datos para obtener información. Insumo Elementos que alimentan un sistema para su proceso con el fin de obtener un producto. Investigación ( <i>Investigation</i> ) Búsqueda y obtención de datos relevantes y objetivos para sustentar y generar cauces de acción que permitan predecir lo más certeza posible sucesos venideros, capacitando a la empresa para el éxito. IO Investigación de operaciones.
Gueto ( <i>Ghetto</i> )	Colonia, suburbio, zona exclusiva de un grupo étnico o religioso dentro de una ciudad. En la Edad Media los judíos vivían en guetos dentro de las poblaciones.	Generalista ( <i>Generalist</i> )	Aquel que abarca toda su profesión y no se especializa en ninguna área en particular (ejemplo: médico general).	Jefe ( <i>Boss</i> ) Superior.
Grid gerencia! ( <i>Managerial Grid</i> )	Intervención de desarrollo organizacional basada en una matriz de dos entradas (atención a la producción o a las personas. Consta de seis fases formuladas para examinar y mejorar el desempeño de la organización en todos los niveles de la jerarquía.	Grupo formal ( <i>Formal group</i> )	Grupo formalmente creado por una organización para un propósito específico.	Jerarquía ( <i>Hierarchy</i> ) Conglomerado de personas o cosas dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra.
Grupo informal ( <i>Informal group</i> )	Grupo formado por los miembros de una organización, aparte de la estructuración formal, y que tiene como objetivo básico satisfacer intereses o necesidades sociales de sus miembros.	Habilidades ( <i>Skill</i> )	Aptitud o destreza para realizar una tarea específica. Capacidad del individuo para hacer algo.	Legitimación ( <i>Legitimation</i> ) Prueba o justificación de la verdad de alguna cosa, o calidad de una persona conforme a las leyes. _ . Habilitar a un miembro de la organización como autoridad en un nivel jerárquico para tomar decisiones en nombre y representación de la empresa frente a un grupo de colaboradores. Líder ( <i>Leader</i> ) Persona capaz de dirigir a otros individuos, con el fin de alcanzar objetivos comunes. _ . Persona con más influencia en un grupo.
Hipótesis ( <i>Hypothesis</i> )	Suposición susceptible de ser probada. Idea o afirmación provisional acerca del modo de resolver un problema o de la naturaleza de la realidad.	Homeostasis ( <i>Homeostasis</i> )	Característica por medio de la cual un sistema que está en constante movimiento tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.	El líder satisface necesidades de las organizaciones tanto como necesidades de los individuos miembros de las mismas, y lo hace generando la autorrealización y creatividad en el ser de las personas al sentir ellos la productividad y la competitividad de la empresa. Kurt Lewin afirma que ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso. Liderazgo ( <i>Leadership</i> ) Proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuerzen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

Según Nicola Phillips, el liderazgo es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia resultados predeterminados, dirigiendo la atención del grupo hacia los medios de satisfacer sus necesidades que sean idénticos a los objetivos conocidos o consecuentes con ellos.

Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Su función es la de inducir o persuadir a todos los miembros de un grupo a contribuir con las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

**Liderazgo situacional (Situational leadership)** Estudio del liderazgo basado en la situación de la cual emerge, y en la que la autoridad surge en el momento en que el líder se revela como tal.

**Lluvia o tormenta de ideas (Brainstorming)** Técnica para elevar la creatividad grupal, animando a los miembros del grupo a generar ideas novedosas como posibilidades para resolver problemas concretos.

**Madurez (Ripeness)** Habilidad y disposición de las personas de dirigir su propio comportamiento.

**Meta (Goal)** Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

\_\_\_\_\_ . Cuota, nivel de producción deseado de un individuo, departamento o sección de la organización, y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente en forma concreta, para su logro en un periodo determinado. \_\_\_\_\_ . Resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo.

**Método científico (Scientist method)** Proceso para desarrollar el conocimiento con base en definición de un problema, planteamiento de hipótesis o ideas acerca del modo de resolver el problema, comprobación de esa hipótesis, análisis de los resultados y deducción de conclusiones.

**Método conceptual (Conceptual method)** Sistema de estudio de una ciencia que concede interés primordial al esclarecimiento de sus conceptos básicos, empleándolos después como "instrumentos" para un análisis ulterior y para la organización, aplicación e interpretación de sus materias. Al lado de éste se dan otros métodos, como el histórico o el que comienza por el análisis de un problema.

**Misión (Mission)** Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización.

**Mito (Myth)** Narración, leyenda de tiempos antiguos (mitos de los dioses y héroes). Imagen o alegoría que traduce relaciones existentes en el Universo o en la vida.

**Modelo (Model)** Representación de la realidad, que puede ser figurada o abstracta. Molde. Patrón ideal a seguir o considerar.

**Modificación de la conducta (Behavior modification)** Uso de técnicas asociadas con la teoría del reforzamiento de la conducta.

**Momentos de verdad** Contactos directos o indirectos de un usuario con la organización, a través de los cuales tiene la oportunidad de formarse una impresión de la misma.

**Monarquía (Monarchy)** Régimen de gobierno que concentra el poder absoluto en una persona denominada rey o monarca.

**Moral (Moral)** Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en cuanto a su bondad o malicia.

**Motivación (Motivation)** Impulso, deseo, necesidad y fuerzas

similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.

\_\_\_\_\_ . Estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma determinada y que constituye la energía para el logro de sus propósitos.

La motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Muestreo (Sampling)** Selección de una porción representativa de una población para efectos del estudio de las características presentes en la población.

**Negociar** Acción para intentar obtener lo que se quiere sin necesidad de pelear o crear conflictos.

\_\_\_\_\_ . Arte de generar soluciones creativas ante problemas e intereses y percepciones divergentes que satisfagan a las partes involucradas sin afectar la misión de la organización.

**NIJ** Normas Industriales Japonesas.

**Norma (Rule, estandard)** Expectativa ampliamente compartida en el seno de la sociedad (o de un subgrupo de la sociedad). Involucra conductas esperadas y sancionadas por el grupo, y regula y fomenta la uniformidad de las conductas de los miembros.

Son especificaciones concretas de cómo se debe actuar ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia del trabajo, de los productos y sus procesos.

**NOM** Norma Oficial Mexicana.

**Objetivo (Objective, goal)** Fin de sistema. Blanco, meta a alcanzar.

\_\_\_\_\_ . Propósito o misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros.

tres cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantar las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

**Objetivo** Puntos vitales que dan vida al organismo administrativo

donde se desenvuelve el acto o la acción. Es la misión de la institución o empresa.

\_\_\_\_\_ . Propósitos de la organización en función del tiempo. Se refieren a un resultado concreto que se desea o necesita

- lograr dentro de un periodo específico. Se da a corto (menos de un año), mediano (entre uno y cinco años) o largo plazo (más de cinco años).
- Obsoleto** (*Unuseful, old fashioned, outmoded*) Anticuado.
- OIN (ISO)** Organización Internacional de Normas.
- Oligarquía** (*Oligarchy*) Gobierno de pocos.
- Ontológico** (*Ontologic*) Perteneciente a la ciencia del ser en general, del ser en cuanto ser.
- Organismo** (*Organism*) Conjunto de elementos (órganos) cuya disposición le dan sinergia para alcanzar misiones de vida específica en el ecosistema biológico.
- Organigrama** (*Organizational chart*) Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa, en la que se indican: las líneas de autoridad; comunicación; relaciones e interrelaciones tanto de línea como de *staff* plana asesora dentro de la organización.
- Organismo social** (*Social organism*) Entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de objetivos dentro de una misión social preestablecida.
- Organización** (*Organization*) Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado.
- \_\_\_\_\_. Sistema social que persigue un fin y que contiene al menos dos elementos que tienen un objetivo común.
- \_\_\_\_\_. Proceso administrativo. Estructura básica de una institución. Relaciones del personal dentro de la empresa basadas en las de orden estructural y funcional de las distintas partes de aquéllas, y en el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas.
- \_\_\_\_\_. Colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existe sobre una base relativamente continua en un medio, y que se relaciona con una meta o conjunto de fines.
- \_\_\_\_\_. Proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa a través de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo. *Outsourcing* (*Out*, fuera; *sourcing*, fuente) Segregación de actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas (proveedores, consultores, despachos o comercializadores) para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente especificadas en tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones en caso de incumplimiento.
- Servicio exterior a la empresa que actúa como extensión de los negocios de la misma y que responde a su propia administración, en tanto que le fija los estándares y todas las condiciones de operación.
- Papel o función (Role)** Sistema de normas y valores que proporcionan el guión (modelos de conducta) para un miembro de una categoría social determinada.
- Paradigma (Paradigm)** Un sistema de supuestos implícitos y explícitos en los cuales se basa una ciencia (por ejemplo: modelo, tipo, ejemplar).
- \_\_\_\_\_. Conjunto de reglas orientadas a establecer límites y describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites. Ajustar la información proveniente de la realidad a la percepción que se basa en arquetipos mentales, rechazando todo lo que no se acomoda a los paradigmas.
- Parámetro (Parameter)** Unidad constante de medición.
- Paternalismo (Paternalism)** Sobreprotección al trabajador, conducta poco sana.
- Perfil (Profile)** Retrato hablado del candidato a un puesto. Descripción de una situación.
- Personalidad (Personality)** Conjunto de características originales de un ser humano, constituida por elementos de carácter biológico, psicológico y social.
- PERT (Programming Evaluation and Review Technique)** Técnica de planeación y control de proyectos.
- Plan (Plan)** Proyección impresa de la acción.
- Planeación** Decidir con anticipación el qué, el cómo, el cuándo y el cuánto debe producir una empresa o una institución.
- \_\_\_\_\_. Formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo, el tiempo en que deben ejecutarse. Cálculo de los recursos que se utilizarán (presupuestos) para generar los productos y/o servicios de la misma y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos.
- Pluralismo (Pluralism)** Presencia de diversas ideologías.
- Plusvalía (Surplus)** Mayor valía o acrecentamiento del valor que, por circunstancias ajenas a sí, reciben un bien.
- \_\_\_\_\_. En teoría marxista, utilidad o excedente del costo de producción, apropiado por el capital y que es el fundamento de la explotación.
- Poder (Power)** Capacidad para afectar la conducta de otros.
- . Capacidad para influir en la conducta de los miembros de un grupo social.

Papel o función (*Role*) Sistema de normas y valores que pro-

- Política (Policy)** Guía general de acción.  
 \_\_\_\_\_. Decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos.
- Práctica (Practice)** Curso de acción de carácter eventual y circunstancial aprendido empíricamente en una organización en circunstancias similares.
- Predominio (Predominance)** Medio para resolver diferencias, en el cual el proveedor impone sus condiciones al cliente.
- Presupuesto (Budget)** Plan establecido en términos cuantitativos, generalmente monetarios, de la obtención y aplicación de recursos organizacionales para un periodo determinado.
- Presupuesto de caja (Cash budget)** Presupuesto financiero que proyecta los flujos futuros de efectivo a partir de los ingresos y desembolsos que tendrá la organización durante un periodo específico.
- Previsión (Previsión)** Conjetura anticipada. Predicción de acontecimientos ulteriores. Presunción de la evolución futura al hacer planes.  
 \_\_\_\_\_. Auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que puedan elaborarse escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y largo plazo en donde se desenvolverá la empresa.  
 \_\_\_\_\_. Análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros, de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos.
- Principio (Principle)** Verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado y que explican las revelaciones entre dos o más conjuntos de variables.  
 Las leyes y los principios científicos son verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado; explican la relación entre dos o más conjuntos variables.
- Problema (Problem)** Situación en la cual las variables se salen de los términos planeados. Situación conflictiva.  
 \_\_\_\_\_. Desviación a la normalidad. Grado de separación entre el es y el debiera ser.
- Proceso (Process)** Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin.  
 \_\_\_\_\_. Secuencia sistematizada de actividades para alcanzar un fin.
- Proceso administrativo** Pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión —para la fijación de objetivos claros—, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos i máxima motivación del elemento humano que la confon
- Productividad (Productivity)** Eficiencia en el uso de recursos de una organización, medida por el volumen.-. producción satisfactoria por empleado o por hora-hom o por Jornada-hombre, etcétera.
- \_\_\_\_\_. Relación entre lo producido y lo consumido.  
 Relación entre los productos obtenidos y los i mos en un periodo determinado de tiempo, sin variado\* de calidad de insumos y productos.
- Producto (Product)** Resultado de un proceso, un bien o m servicio resultante de un proceso de producción.
- Profesión** Empleo, facultad u oficio que cada uno tiene T ejerce públicamente.
- Programa (Program)** Conjunto ordenado de acciones interr-lacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamec^; una vez.  
 \_\_\_\_\_. Calendarización de las operaciones con cronograrr=j que señalan la secuencia de las actividades en fechas ü inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales.
- \_\_\_\_\_. Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinac: curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.
- Pronóstico (Forecast)** Estimación que hace la organizack•de eventos futuros.
- Propósitos** Intenciones iniciales y ulteriores de la organiza-ción que deben ajustarse conforme se investiga el entorn: las capacidades económicas de ésta y sus patrocinadores.
- Prototipo (Prototype)** Original, ejemplar o primer molde ez que se fabrica alguna figura o cosa.
- Proveedor (Supplier)** Aquellos que suministran insumes i un proceso.
- Proyecto (Project)** Disposición para la ejecución de algo im-portante anotando y extendiendo todas las circunstancia; principales que deben concurrir para su logro.  
 . Según el Project Management Institute, actividad tem poral que se lleva a cabo para crear un producto o servicio.  
 . Según ISO 9000, proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo, de acuerdo con ciertos requisitos específicos, incluyendo limitaciones en tiempo, costo y recursos. Puesto
- (Job)** Unidad organizacional mínima conformada por responsabilidades, autoridad y relaciones específicas, así como por tareas y actividades interrelacionadas.

**Punto de equilibrio (*Break even-point*)** Punto en el cual la corriente de ingresos es igual a los costos. Su análisis es auxiliar para tomar decisiones en relación con proyectos específicos.

**Rearquitectura** Arte o práctica del diseño y construcción de estructuras.

**Reingeniería** Replanteamiento de los procesos de trabajo, de negocios y administrativos de la empresa cuyo fin es mejorar su competitividad.

**\_\_\_\_\_ .** Revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas (del desempeño) y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

**\_\_\_\_\_ .** Método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medio en costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, aplicando herramientas y técnicas enfocadas a negocios y orientadas hacia el cliente en lugar de a la estructura departamental.

**Reproceso** Reelaborar el producto o las partes elaboradas, lo que en ocasiones implica parar la marcha del proceso con costos adicionales.

**Restricciones** Obstrucciones al flujo del proceso al generarse acumulación de materiales en espera de que se determine el nivel de producción final de un proceso o planta.

**\_\_\_\_\_ .** Limitaciones reales o imaginarias que tiene una persona para resolver un problema.

**Retroalimentación (*Feedback*)** Insumo de información en un sistema que transmite mensajes de operación al sistema para indicar cómo está operando. Información referente a cualquier tipo de operación planeada, dirigida por la persona responsable de la evaluación.

**Riesgo** Grado de probabilidad de que un evento suceda.

**Rumor** Comunicación que se transmite en forma sumamente rápida con una gran dosis de distorsión.

**Selección de personal** Proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir al más apto.

**Sensitivo-sensible** Relativo a los sentidos. Capaz de sentir.

**Sensor** Instrumento que capta la intensidad de un fenómeno o de la acción de una variable administrativa.

**Síntoma** Lo que se ve, aparece o se manifiesta de un problema, y no es necesariamente la causa.

**Símbolo (*Symbol*)** Cualquier fenómeno, como un objeto, dibujo o sonido, que representa algo diferente a sí mismo.

**Simulación (*Simularian*)** Técnica de planificación que utiliza modelos matemáticos o a pequeña escala. Medio

para proveer al personal operativo con experiencia snm de realizar las operaciones.

**Sinergia** Acción concertada de varios órganos encargados ¿e realizar una función específica con el fin de producir una común, potencializando la cooperación.

**Sistema (*System*)** Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado. Elementos de un sistema: insumo, proceso, producto y retroalimentación.

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

**\_\_\_\_\_ .** Conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o la combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo.

**Sistema abstracto** Sistema en el que todos sus elementos son conceptos (por ejemplo, los idiomas, los sistemas filosóficos y numéricos).

**Sistema concreto** Aquel en el que al menos dos de sus elementos son objetos.

**Situación** Conjunto de elementos económicos, sociocultu-rales, tecnológicos y políticos que caracterizan al ambiente social en que se desenvuelve un individuo, un grupo o una empresa, y que afecta y hasta determina su desarrollo.

**Social (*Social*)** Perteneciente a la sociedad o concerniente a ella. Perteneciente a los socios o compañeros, aliados o confederados.

**Socialización (*Socializatori*)** Proceso mediante el cual el individuo desarrolla una estructura de personalidad y se transmite la cultura de una generación a otra.

**Sofisma (*Sofism*)** Raciocinio carente de consecuencia lógica. Argumento falaz.

**Software** Conjunto de programas, documentos, procedimientos y rutinas asociadas con la operación de un sistema de cómputo, que hacen posible que el hardware realice sus actividades.

**Somla** Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración.

**Staff asesor** Posición organizacional en la cual se proporciona consejo experto y asistencia o apoyo al personal de línea.

**Supervisión (*Supervisión*)** Guía y dirección prestadas a uno o más individuos que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han asignado.

**Táctica (*Tactic*)** Planes de acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias. **Técnica (*Technic*)** (De tecbne: arte manual) Conjunto de

procedimientos en los que se basa un arte y una ciencia.

**Tecnocracia (*Technocracy*)** Gobierno mediante la técnica. Dícese de los regímenes políticos que basan sus decisiones en consideraciones más técnicas que políticas y sociales.

**Tecnología (*Technology*)** Conjunto de conocimientos para producir bienes y servicios.

\_\_\_\_\_. Conjunto de conocimientos científicos (saber por

qué) y métodos prácticos (saber hacer, o *know-how*) de una rama del conocimiento.

**Teleología (*Teleology*)** Estudio de los propósitos, fines, objetivos, causas finales o valores últimos que son inherentes a los fenómenos naturales.

**Teleológico (*Teleologic*)** Intencional. Con referencia a un fin determinado. Proceso e intención de determinar un fin.

**Temperamento** Todo lo innato. Comportamiento que se hereda.

**Teoría (*Theory*)** Agrupación sistemática de conceptos de una disciplina.

\_\_\_\_\_. Síntesis comprensiva de una ciencia o un arte, expresa en principios generales. Es la base del conocimiento profundo de una disciplina.

**Teoría de la contingencia (*Contingency theory*)** Enfoque que sostiene que la acción administrativa adecuada depende de los parámetros particulares de la situación.

**TGS Teoría General de Sistemas.**

**Tipología constructiva (*Constructive tipology*)** En ciencias sociales, método basado en la construcción de tipos mediante la selección de ciertos criterios (llamados "elementos", "rasgos", "aspectos", etc.) cuyas referencias empíricas pueden señalarse en la realidad. La construcción del tipo ha de realizarse con relación a un problema concreto y orientarse por una hipótesis definida. El tipo de mayor utilidad no es el meramente clasificador.

**Triángulo del servicio** Modelo en el que se observan las relaciones que deben existir entre las estrategias del servicio, los sistemas y el personal de la institución, todo orientado hacia el usuario.

**Trueque (*Exchange*)** Comercio realizado mediante el intercambio de artículos en lugar de utilizar dinero.

**Universalidad de la Administración** Concepto que afirma que la ciencia, los conceptos, los principios y las teorías esenciales o básicas de la administración son aplicables en cualquier cultura, aun cuando las acciones prácticas pudieran variar según las diferencias culturales, de contingencias y situacionales.

**Usuario Organismos o personas a las que servimos, a las que se presta un servicio o se vende un producto.**

\_\_\_\_\_. Todo individuo o proceso que utiliza los resultados:;

de nuestro trabajo.

\_\_\_\_\_. Persona o grupo de personas que esperan algo de;

nosotros.

**Usuario externo** Aquel que no pertenece a la institución-donde laboramos. Un usuario externo no es únicamente el destinatario de un servicio o producto nuestro. En ese sentido, otros organismos e instituciones sociales y de gobierno pueden ser usuarios indirectos si se apoyan en algún forma en nuestros servicios o productos. Una persona que solicita algún tipo de información, aunque no demande un estricto rigor a nuestros servicios, debe ser considerado como usuario externo.

\_\_\_\_\_. Aquellas personas sobre las que repercute el producto, pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

**Usuario interno** Personas o procesos que pertenecen a la misma institución en la cual laboramos.

\_\_\_\_\_. Aquellas personas sobre las que repercute el producto.

y que también son miembros de la empresa que lo produce.

**Utilidad (*Profits*)** Excedente de las ventas sobre los costos, en términos de dinero.

**Utopía (*Utopy*)** Irrealizable, no alcanzable.

**Valores** Convicciones que tienen las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante-bueno o malo, correcto o equivocado. Son, al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente.

**Vanguardia** Parte de una fuerza armada que va delante del cuerpo principal.

\_\_\_\_\_. Corriente de la ciencia y de las artes que rompe los

paradigmas clásicos con la intención renovadora de avance y exploración de las mismas.

**Variable (*Variable*)** Característica que cambia de valor o magnitud de una situación a otra.

**Visión** Mezcla de experiencia, intuición, perspicacia en los negocios, conocimiento de información de calidad, relaciones, e incluso sabiduría y buen juicio. Sobre todo fe.

## EN NÁHUATL

Calmecac Escuela del carácter y de jefes administrativos. El calmecac es donde se formaban férreas voluntades y se aprendía el uso del calendario y el sistema vigesimal. Recibía sólo a hijos de nobles.

Calpulli Unidad de producción con extensión de tierra propia, especializada en algún producto agrícola o de barro, con estructura administrativa propia y deidades tutelares relacionadas con el producto.

Calpulteteo Deidades particulares de cada calpulli.

Huehuequeus Consejo de ancianos quienes nombraban al teacheauh, que atendía los asuntos del trabajo, de las tierras, comercialización de los productos, justicia y culto de los dioses en el calpulli.

Huey datoani Gran jefe o emperador.

Macehualli Trabajadores independientes sujetos de ciertos derechos y obligaciones; empleados públicos. Trabajaban el campo por medio del sistema tequio.

Pilli Jóvenes.

Pipiltin Nobles o clase privilegiada.

Pochtecas Comerciantes y representantes regionales.

Quetzalcóatl Deidad suprema, conocida como Serpiente emplumada. Representa la importancia del espíritu y elevación (*Quetzal*, ave) y la importancia de lo concreto (coatí, serpiente).

Quetzallli Vendedor de plumas.

Tameme Cargador.

Telpuchcalli Escuela de recaudadores de impuestos y auditores fiscales.

Tequihua Espía.

Tequio Sistema de producción participativa del resultado. El dueño de una parcela controlaba a macehualli para trabajar la tierra con la obligación de alimentarlos. Él dirigía, trabajaba junto con ellos y repartía entre ello el 50% del resultado. Trabajo colectivo. Los pillis estaban obligados a pagar un servicio social y a atender obras públicas mediante este sistema.

Tiacauh Recaudador de impuestos.

Tlacotli Siervo, esclavo o pobre.

Tlatoani Jefe, autoridad legal.

Tlazopipiltín Hijos del rey.

Yacatecuhtli o xocoteuctli Señor que guía, deidad de los comerciantes o pochtecas.

# INTRODUCCIÓN A LA **Administración**

Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia

La presente obra abre al estudioso las puertas de la ciencia administrativa con lenguaje preciso y congruente. El autor ha desarrollado esquemas, ejercicios y casos prácticos, así como teorías y enfoques apoyados no sólo en su experiencia, sino en su trabajo de investigación fundamentado y actual. Así, se exponen los principios básicos de la administración, sus orígenes y su relación con la ciencia, y se analizan las principales escuelas del pensamiento administrativo, a partir de los grandes teóricos clásicos como Taylor, Fayol, Mayo, Maslow y Druker, entre otros, y las teorías de vanguardia del siglo XXI, incluyendo a destacados tratadistas latinoamericanos.

Asimismo, se analizan y estudian temas esenciales como el verdadero trabajo de la alta dirección (la administración por objetivos, el liderazgo, el desarrollo y el aprendizaje organizacional), los cuales conducen al análisis de la planeación estratégica como vertiente del enfoque administrativo de dirección, que sustentan las decisiones de largo plazo de una empresa o institución, previo análisis del contexto que las rodea. Además, se explican los enfoques de calidad japonés y estadounidense, sus certificaciones (ISO 9000:2000), competencias laborales, incluyendo técnicas de vanguardia como la reingeniería y el capital intelectual.

Sergio Hernández y Rodríguez ha difundido durante más de dos décadas los conocimientos que la mayoría de las universidades prestigiadas requieren para formar administradores capaces de afrontar los retos que se presenten en el siglo XXI. Este autor hace hincapié en que la teoría necesita del análisis práctico surgido de las circunstancias cotidianas; por ello, introduce al lector en la teoría general administrativa (TGA), basada en las necesidades actuales de las organizaciones.

**McGraw-Hill  
Interamericana**

*The McGraw-Hill Companies*

ISBN-13: 978-970-10-4219-9  
ISBN-10: 970-10-4219-0



9 789701 042199

Visite nuestra página WEB  
[www.mcgraw-hill-educacion.com](http://www.mcgraw-hill-educacion.com)