

# Resumen de principios o lineamientos fundamentales para las funciones administrativas.

## Principios o lineamientos más importantes para la planeación

Una de las mejores formas de resumir la segunda parte, sobre planeación, consiste en hacer una lista de los principios o lineamientos más importantes que pueden utilizarse durante la planeación; aunque pueden añadirse otros, los más esenciales son los siguientes:

### Propósito y naturaleza de la planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse mediante la referencia a los siguientes principios:

**P1.** Principio de contribución al objetivo. El propósito de cada plan, y de todos los planes de apoyo, consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

**P2.** Principio de objetivos. Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.

**P3.** Principio de primacía de la planeación. La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

**P4.** Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

### Estructura de los planes

Dos principios importantes, respecto de la estructura de los planes, pueden contribuir bastante a su cohesión: la elaboración de planes de apoyo ayuda a los planes principales y a garantizar que los planes en un departamento armonicen con los de otro.

**P5.** Principio de premisas de planeación. Cuanto más entiendan y más estén de acuerdo los individuos responsables de la planeación en utilizar premisas congruentes, habrá una mayor coordinación en la planeación empresarial.

**P6.** Principio de la estructura de estrategias y políticas. Mientras las estrategias y políticas sean entendidas con mayor claridad y mejor ejecutadas en la práctica, más coherente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

### Proceso de planeación

En el proceso de planeación existen cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

**P7.** Principio del factor límite. Al elegir entre varias alternativas, mientras mayor exactitud haya en el reconocimiento y la resolución de los factores que son restrictivos o decisivos para el logro de un objetivo deseado, mayor facilidad y exactitud habrá en la elección de la alternativa más favorable.

**P8.** Principio del compromiso. La planeación lógica debe abarcar un periodo hacia el futuro, necesario para prever de la mejor manera posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos implicados en una decisión que se toma en el presente.

**P9.** Principio de flexibilidad. Conceder flexibilidad a los planes reducirá el peligro de pérdidas debidas a sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe sopesarse respecto de sus ventajas.

**P10.** Principio del cambio de rumbo. Entre más comprometedoras sean las decisiones de proyección respecto de un camino futuro, más importante es la verificación periódica de los sucesos y las expectativas, y la reelaboración de los planes, conforme se requiera para mantener el curso hacia un objetivo deseado.

Los principios de compromiso, y flexibilidad y cambio de rumbo, representan un enfoque contingente de la planeación. Aunque para estar razonablemente seguros de cumplir los compromisos conviene predecir y trazar planes lo más a futuro posible, a menudo es imposible hacerlo o el futuro es tan incierto que su cumplimiento es arriesgado.

El principio de flexibilidad se refiere a la capacidad de cambio que se concede a los planes. El principio del cambio de rumbo, en cambio, supone la revisión de los planes de tiempo en tiempo y su nuevo diseño, si es requerido por la transformación de sucesos y expectativas. A menos que los planes cuenten con una flexibilidad inherente, el cambio de rumbo puede ser difícil o costoso.

## Principios o lineamientos más importantes para la organización.

### Propósito de la organización

El propósito de la organización consiste en ayudar a hacer algo significativo de las metas y contribuir a la efectividad organizacional.

**01.** Principio de unidad de objetivo. La estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos empresariales.

**02.** Principio de la eficiencia de la organización. Una organización es eficiente si está estructurada para asistir en el logro de objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos no previstos.

### Causa de la organización

La causa básica de la estructura de la organización es la limitación de la esfera administrativa; si no existiera tal limitación, una empresa no organizada podría tener sólo un administrador.

**03.** Principio de la esfera administrativa. En cada cargo administrativo existe un límite para la cantidad de personas que un individuo puede manejar eficazmente, cantidad exacta que dependerá del efecto en las variables de base.

### Estructura de la organización: autoridad

La autoridad es la base que da cohesión a la estructura de una organización, el tejido que la hace posible, los medios a través de los cuales los grupos de actividades pueden colocarse bajo la dirección de un administrador y mediante los cuales puede promoverse la coordinación de las unidades organizacionales; es la herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización se relacionan con la autoridad.

**04.** Principio escalar. Conforme más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo fundamental en una empresa y cada cargo subordinado, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación dentro de la organización.

**05.** Principio de delegación con base en resultados esperados. La autoridad delegada a todos los administradores individuales debe ser lo suficientemente adecuada como para garantizar su capacidad de lograr los resultados esperados.

**06.** Principio de responsabilidad absoluta. La responsabilidad de desempeño de los subordinados hacia sus superiores es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades organizacionales de sus subordinados.

**07.** Principio de paridad de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor.

**O8.** Principio de unidad de mando. Entre más completa sea la relación de comparecencia de un individuo hacia un solo superior, menor será el conflicto relativo a las instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

**O9.** Principio de nivel de autoridad. El mantenimiento de una delegación proyectada requiere que las decisiones bajo la autoridad de los administradores individuales sean tomadas por ellos y no enviarlas a niveles superiores en la estructura de la organización.

## Estructura de la organización: actividades divididas en departamentos

La organización supone el diseño de un marco departamental, aunque existen varios principios en esta área, uno de ellos es de mayor importancia.

**O10.** Principio de definición funcional. Entre más claras sean para un cargo o departamento la definición de los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de la organización delegada, y conforme tenga un entendimiento mayor de las relaciones de autoridad e información con otros cargos, la contribución de un individuo responsable hacia el logro de los objetivos de la empresa será más adecuada

## Proceso de organización

Los distintos principios de delegación de autoridad y división departamental son verdades fundamentales en el proceso de organización, estas verdades comprenden fases de los dos aspectos principales de la organización: autoridad y agrupación de actividades. Existen otros principios que se relacionan con el proceso de organización, y es a través de su aplicación que los administradores pueden lograr un sentido de la proporción o una medida del proceso total de organización.

**O11.** Principio de equilibrio. En toda estructura existe una necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura respecto de la satisfacción de los objetivos empresariales.

El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y funciones de un administrador. Las incompetencias de las amplias esferas administrativas deben equilibrarse, tomando como parámetro las incompetencias de las extensas líneas de comunicación. Las pérdidas a partir del mando múltiple deben saldarse con las ganancias de la pericia y uniformidad derivadas de la delegación de una autoridad funcional a grupos de apoyo o departamentos de servicio. Los ahorros de la especialización funcional en la división departamental deben equilibrarse con las ventajas del establecimiento de departamentos responsables de las ganancias, que sean semiindependientes o departamentos regionales. Es evidente, una vez más, que la aplicación de la teoría administrativa depende de la situación específica.

**O12.** Principio de flexibilidad. Entre más provisiones se tomen para darle flexibilidad a la estructura de una organización, ésta podrá cumplir su propósito de manera más adecuada.

Los dispositivos y las técnicas para anticipar el cambio y reaccionar ante él deben agregarse a toda estructura. Cada empresa se desplaza hacia sus objetivos en un entorno cambiante (externo e interno). La empresa que desarrolla inflexibilidad — resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas— se expone al riesgo de enfrentarse a los desafíos que presentan los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

**O13.** Principio de la concesión de liderazgo. Entre más libertad brinde una estructura organizativa y su delegación de autoridad a los administradores, respecto del diseño y mantenimiento de un contexto para el desempeño, más ayudará a desarrollar las habilidades de liderazgo de esos administradores.

Puesto que la administración depende en gran medida de la calidad de liderazgo de aquellos que se encuentran en cargos administrativos, es importante que la estructura de una organización participe en la creación de condiciones en las que un administrador pueda dirigir de manera más efectiva. En este sentido, la organización es una técnica de promoción de

liderazgo: si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que las cabezas departamentales tiendan a considerarse líderes y en la que su trabajo de liderazgo se vea asistido, la estructura de la organización ha logrado su propósito esencial.

## Principios o lineamientos más importantes para la integración de personal

### Propósito de la integración de personal

El propósito de la integración de personal se resume en los siguientes principios.

**I1.** Principio del objetivo de integración de personal. El objetivo de la integración de personal administrativo consiste en garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz y que esté dispuesto a ocuparlos.

**I2.** Principio de integración de personal. Entre más nítida sea la definición de las funciones de la organización y sus requisitos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacitación empleada, mayor será la calidad administrativa.

El primer principio subraya la importancia del deseo y la capacidad para aceptar las responsabilidades de la administración: existe abundante evidencia sobre el fracaso en el logro de resultados cuando estas características están ausentes. El segundo principio se basa en un importante cuerpo de conocimiento concerniente a las prácticas administrativas: las organizaciones que no cuentan con definiciones laborales establecidas ni evaluaciones eficaces ni sistemas de capacitación y desarrollo tendrán que depender de la coincidencia o las fuentes externas para cubrir los puestos con administradores capaces; en cambio, las empresas que aplican el enfoque sistémico a la integración de personal y la administración de recursos humanos utilizarán de manera más eficaz y eficiente los potenciales de los individuos en la compañía.

### Proceso de la integración de personal

Los siguientes principios indican los medios para una integración de personal efectiva.

**I3.** Principio de definición del puesto. Cuanto mayor sea la precisión con que se identifiquen los resultados esperados de los administradores, mayor será la cantidad de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.

Este principio es similar al de la definición funcional explicada en la parte 3, sobre organización. Dado que los puestos de la organización son ocupados por personas con diferentes necesidades, estas funciones deben tener muchas dimensiones (como paga, estatus, poder, juicio y posibilidad de logro) que inducen a los administradores a su desempeño.

**I4.** Principio de evaluación de los administradores. Cuanto más claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas requeridas, más precisa puede ser la evaluación de los administradores respecto de los criterios. El principio indica que el desempeño debe medirse respecto de los objetivos verificables (como un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos) y normas de desempeño como administradores. La evaluación de los administradores como tales considera qué tan bien se llevan a cabo las actividades administrativas clave dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

**I5.** Principio de la competencia abierta. Cuanto más se comprometa una empresa a asegurar una administración de calidad, más alentará a la competencia abierta entre todos los candidatos a los puestos administrativos.

La violación de este principio ha llevado a muchas empresas a designar administradores con capacidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorezcan mucho la promoción desde dentro de la empresa, debe resistirse a estas fuerzas siempre que se pueda introducir a la empresa mejores candidatos del exterior. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a apreciar a su personal con exactitud y a brindarle oportunidades de desarrollo.

**I6.** Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores. Cuanto más se integren la capacitación y el desarrollo de los administradores con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.

Este principio sugiere que, en el enfoque sistémico, los esfuerzos de capacitación y desarrollo se relacionan con las funciones administrativas, las metas de la compañía y las necesidades profesionales de los administradores.

**I7.** Principio de los objetivos de capacitación. A mayor precisión en la formulación de los objetivos de capacitación, más probabilidades habrá de lograrlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base de sus objetivos, que le dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la eficacia de la labor capacitadora. Este principio se concentra en el aporte que hace la capacitación al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos.

**I8.** Principio de desarrollo continuo. Cuanto más se aplica una empresa en pos de la excelencia administrativa, más requiere que los administradores prosigan con su desarrollo personal. Este principio subraya que en un ambiente competitivo y cambiante los administradores no pueden dejar de aprender; por el contrario, tienen que actualizar su conocimiento administrativo sin cesar, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades administrativas y su desempeño de manera que logren resultados para la empresa.

## Principios o lineamientos fundamentales de la dirección

Para la función administrativa de la dirección pueden resumirse varios principios o lineamientos:

**D1.** Principio de armonía de los objetivos. Cuanto más puedan los administradores armonizar las metas de la persona con las de la empresa, más eficaz y eficiente será esta última.

**D2.** Principio de la motivación. Puesto que la motivación no es mera cuestión de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente los administradores evalúen la estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista de situación y contingencia, y la integren en el sistema entero de administración, más eficaz será un programa de motivación.

**D3.** Principio de liderazgo. Como los individuos tienden a seguir a quienes, a su modo de ver, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más relejen este concepto en sus acciones administrativas, probablemente serán más eficaces como líderes.

**D4.** Principio de claridad de la comunicación. La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite de manera que pueda entenderla el receptor.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea inteligible para el receptor. Esta responsabilidad pertenece primeramente a la comunicación escrita y oral, y señala la necesidad de planear el mensaje, declarar los supuestos básicos y aplicar las reglas aceptadas en general para la escritura y el habla efectivas

**D5.** Principio de integridad de la comunicación. Cuanto mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como el comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

**D6.** Principio de uso complementario de la organización informal. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los administradores deben aceptar. La información, verdadera o no, luye rápidamente a través de la organización informal; en consecuencia, los administradores deben aprovechar este dispositivo para corregir la información errónea y proveer la que no puede enviarse con eficiencia o recibirse apropiadamente a través del sistema de comunicación formal.

## Principios o lineamientos fundamentales del control

### Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control pueden resumirse en los principios expuestos a continuación.

**C1.** Principio del propósito del control. La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base con la que emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.

**C2.** Principio de los controles dirigidos al futuro. Por los rezagos de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de este tipo en la corrección anticipada en lugar de hacerlo en la simple realimentación de información, más administradores tendrán oportunidad de percibir desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y emprenderán acciones a tiempo para prevenirlas.

Estos dos principios hacen hincapié en que el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de desviaciones y la ejecución de acciones ideadas para corregirlas o prevenirlas. El control, como la planeación, idealmente debe mirar al futuro. Este principio suele desatenderse en la práctica, sobre todo porque el estado actual de la técnica y los conocimientos administrativos no han proporcionado sistemas de control de corrección anticipativa.

Los administradores han dependido en general de datos históricos, que pueden ser adecuados para recaudar impuestos y determinar las ganancias de los accionistas, pero no son lo bastante buenos para el control más efectivo. Si se carece de medios para pronosticar a futuro, la referencia a la historia, sobre el supuesto cuestionable del pasado es prólogo, es mejor que basarse en nada. Aunque los rezagos de tiempo en el sistema de control de la administración hacen imperativo que se dediquen mayores esfuerzos para hacer realidad el control anticipado del futuro.

**C3.** Principio de la responsabilidad del control. La responsabilidad primaria del ejercicio del control descansa en el administrador a cargo de la ejecución de los planes particulares en cuestión. Ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recaen individualmente en los administradores, de esto se sigue que el control sobre el trabajo deben ejercerlo cada uno de los administradores. La responsabilidad de un administrador considerado individualmente no puede pasarse por alto ni rescindirse sin cambios en la estructura de la organización.

**C4.** Principio de la eficacia de los controles. Las técnicas y los métodos de control son eficientes si detectan y esclarecen la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.

Las técnicas de control pueden resultar costosas, complejas y abrumadoras. Los administradores pueden absorberse tanto en el control que pasan más tiempo del necesario para detectar una desviación. Los detallados controles de presupuesto que maniatan a un subordinado, los complejos controles matemáticos que frustran la innovación y los controles de compra que retardan las entregas y cuestan más que el artículo adquirido son ejemplos de controles ineficientes.

**C5.** Principio del control preventivo. Cuanto más alta sea la calidad de los directivos en un sistema administrativo, menor será la necesidad de los controles directos. La mayoría de los controles se basa, en gran parte, en el hecho de que los seres humanos cometen errores y a menudo no reaccionan ante los problemas emprendiendo su corrección adecuada y pronta.



Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones de los planes y actuarán oportunamente para prevenirlos.

## Estructura del control

Los principios que siguen tienen la finalidad de señalar cómo se pueden crear los sistemas y las técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

**C6.** Principio relejo de los planes. Cuanto más claros, completos e integrados estén los planes, y mejor diseñados estén los controles para relejar estos planes, más efectivamente servirán los controles a las necesidades de los administradores. No es posible que un sistema de controles se diseñe sin planes, toda vez que la tarea del control es asegurar que los planes funcionen como se pretende. No cabe duda de que cuanto más claros, completos e integrados estén estos planes, y más técnicas de control se diseñen para seguir el progreso de estos planes, más eficaces serán los controles.

**C7.** Principio de adecuación organizacional. Cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y más a propósito se diseñen los controles para relejar el lugar en la estructura de la organización en el que se ubica la responsabilidad de la acción, más facilitarán los controles la corrección de las desviaciones de los planes.

La gente es la que pone los planes en práctica, y las desviaciones de éstos deben ser responsabilidad primeramente de los administradores a quienes se confió la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la función de una estructura de organización es definir un sistema de funciones, de ello se desprende que deben diseñarse controles que afecten a la función en la que recae la responsabilidad de la ejecución de un plan.

**C8.** Principio de la individualidad de los controles. Cuanto más inteligibles sean las técnicas de control y la información para los administradores individuales que deben utilizarlos, más los usarán en realidad, y producirán mejores y más efectivos controles.

Aun cuando algunas técnicas de información de control puedan utilizarse de la misma manera por diversas clases de empresas y administradores, por regla general los controles deben ajustarse para satisfacer las necesidades individuales de los gerentes. Parte de esta individualidad se relaciona con el puesto en la estructura de la organización, como se hizo notar en el principio anterior. Otro aspecto de la individualidad es la confección de los controles para la clase y el nivel del concepto de los administradores: presidentes de empresas y supervisores por igual han sido presa del desaliento y la contrariedad (a menudo por razones muy diferentes) ante la naturaleza ininteligible y la forma inapropiada de la información de control, que tiene poco valor práctico si un administrador no puede hacer uso de ella.

## Proceso del control

El control, que muy a menudo es cuestión de técnicas, se apoya marcadamente en el arte de la administración, el conocimiento y la habilidad para hacer las cosas en casos determinados; sin embargo, hay ciertos principios que la experiencia ha demostrado que son de amplia aplicación.

**C9.** Principio de las normas. Para el control efectivo se requieren normas objetivas, precisas y adecuadas. Debe haber una forma sencilla, específica y verificable de medir si un programa de planeación está logrando lo propuesto. El control se consigue mediante las personas, ni el mejor administrador escapa a la influencia de factores personales y a veces el desempeño real se disfraza bajo una personalidad sosa o brillante, o bajo la capacidad de un subordinado para vender una actuación deficiente. Es más probable que los subordinados acepten las buenas normas de desempeño, aplicadas con objetividad, como justas y razonables.

**C10.** Principio de control del punto crítico. Un control eficaz exige atención especial a los factores decisivos para evaluar el desempeño contra los planes.

De ordinario sería un desperdicio o algo innecesario que los administradores siguieran cada detalle de la ejecución de un plan, lo que deben saber es que los planes se están llevando a cabo y, por consiguiente, concentrar la atención en los factores sobresalientes del desempeño que indiquen cualesquiera desviaciones importantes de los planes. Probablemente todos los administradores puedan preguntarse qué elementos de entre sus operaciones muestran mejor si se están logrando los planes que están bajo su responsabilidad

**C11.** Principio de la excepción. Cuanto más concentren sus esfuerzos los administradores en las excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control. Este principio sostiene que los administradores deben ocuparse de las desviaciones significativas: las situaciones especialmente buenas o malas. A menudo se confunde con el principio de control del punto crítico, y ambos preceptos tienen alguna relación; sin embargo, el control del punto crítico se relaciona con el reconocimiento de los puntos que deben vigilarse, mientras que el principio de excepción se aplica a la vigilancia del grado de las desviaciones en esos puntos.

**C12.** Principio de flexibilidad de los controles. Para que los controles sigan siendo eficaces pese a que ocurran fallas o haya cambios imprevistos en los planes, es preciso incorporar flexibilidad a su diseño. Según este principio, los controles no deben estar tan inflexiblemente atados a un plan que resulten inútiles si el plan entero falla o si es cambiado de pronto. Adviértase que este principio se aplica a las fallas de los planes, no a las fallas de las personas que trabajan en su seguimiento.

**C13.** Principio de la acción. El control se justifica sólo si está indicado, o si las desviaciones experimentadas de los planes se corrigen mediante planeación, organización, integración de personal y dirección apropiados.

En la práctica hay casos en los que se olvida esta sencilla verdad: si el control no va seguido de la acción es un desperdicio de tiempo administrativo y de personal. Si se encuentran desviaciones en el desempeño experimentado o proyectado, la acción está indicada, ya sea en forma de reelaboración de los planes o de creación de planes adicionales para retomar el rumbo. La situación puede pedir una reorganización, requerir el reemplazo de subordinados o su capacitación para que hagan la tarea deseada, o indicar que la falla está en la falta de dirección y liderazgo para conseguir que un subordinado entienda los planes o en motivarlo para seguirlos; en todo caso la acción está indicada.