

Unidad 1

- La Administración como profesión

“ Es necesario definir un perfil directivo-gerencial acorde con nuestra realidad cultural, económica y social, en el que se tome en cuenta la idiosincrasia propia de cada país, sin caer en xenofobia o chauvinismo que nos atrase con respecto al mundo industrial. La teoría y la tecnología deben ser adaptadas y, tanto como sea posible, desarrollar marcos teóricos acordes con la idiosincrasia nacional y regional.”

PRIMERA UNIDAD

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

OBJETIVO Y MISIÓN DE LA UNIDAD

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

- *Señalar* los diversos conceptos de administración y su relación con otras ciencias.
- *Relacionar* el método científico con la administración y su vinculación con la carrera de licenciado en administración y sus campos ocupacionales.
- *Identificar* los lineamientos éticos de la profesión.

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

- Conceptos de administración
- La administración y su relación con otras disciplinas
- La administración y el método científico
 - Método científico
 - La administración, la técnica y el arte
- Historia de la profesión de licenciado en administración en México
- La universalidad de la teoría administrativa e idiosincrasia regional
 - Necesidad de un perfil gerencial o directivo propio
- Campos de trabajo del licenciado en administración
 - Perspectivas laborales en los umbrales del siglo XXI
- Roles, funciones del administrador y procesos gerenciales
 - El auténtico papel del licenciado en administración
 - Procesos gerenciales
- Legislación sobre las profesiones en México
- Asociaciones profesionales
- Ética profesional
 - Código de ética profesional

- Resumen

- Autoevaluación

- Caso práctico

- Bibliografía

- Lecturas

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Wilburg Jiménez Castro define la administración como.. . "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 individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales."

Por su parte, Fremont E. Kast dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización.

La mayoría de los autores define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

La administración y los organismos sociales. Un organismo es un conjunto de elementos (órganos) cuya disposición le dan sinergia para alcanzar misiones de vida específica en el ecosistema biológico.

Sinergia es el efecto multiplicador de beneficios, en la unión de dos o más elementos.

Por lo tanto, un organismo social es una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos.

Sinónimos de organismo social son: institución, empresa y organización.

Las organizaciones se definen, según Amitai Etzioni, como "unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos".

Richard Hall las define como "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".

LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON OTRAS DISCIPLINAS

El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal. Su formación requiere del dominio de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la psicología y sociología, básicamente en el área industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha, ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que coordina. Asimismo, cada vez su vínculo con la informática es mayor, ya que dominar programas de cómputo será cada día una habilidad más útil en el trabajo del administrador. Ya Francis Bacon lo dijo: "La información es poder."

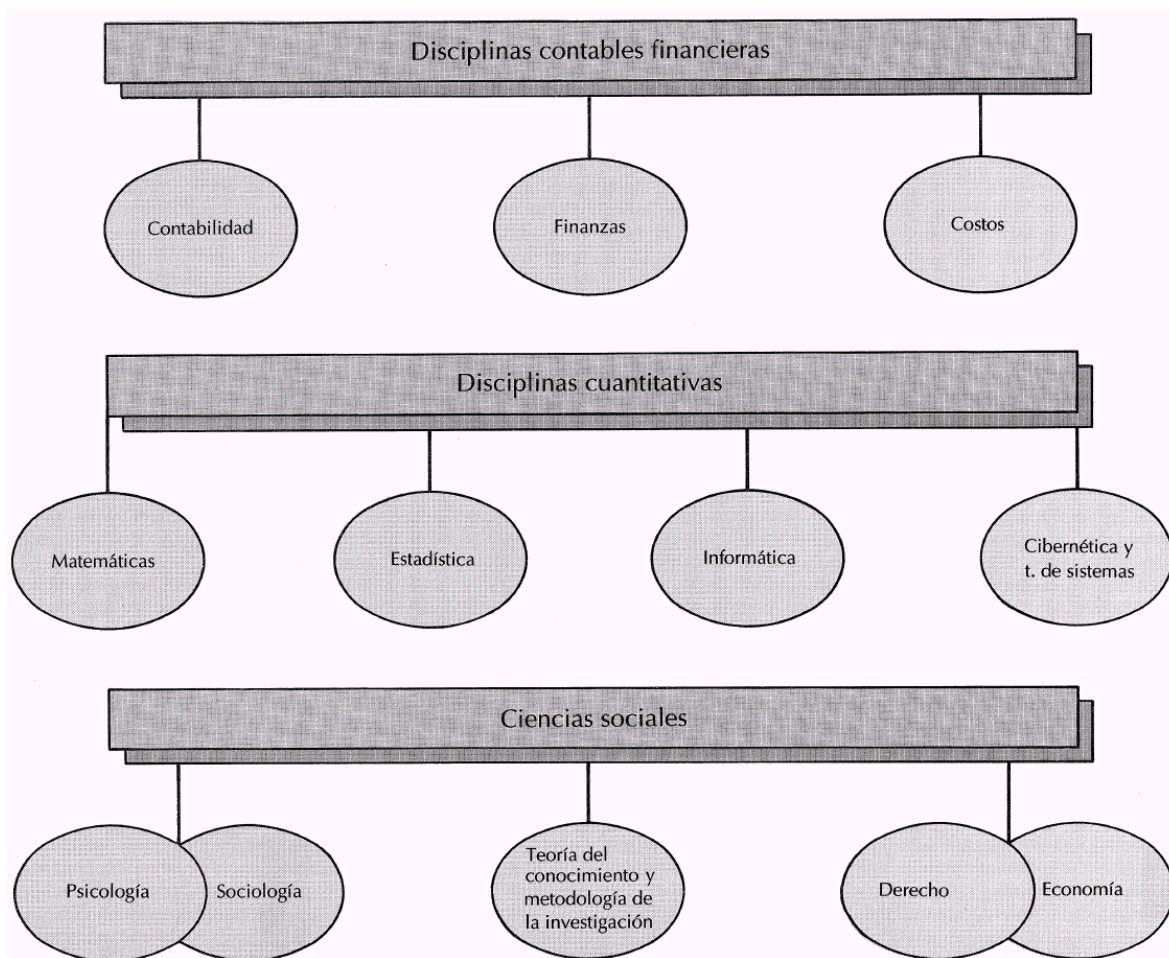


FIGURA 1.1 Interrelación de la administración con otras disciplinas.

También tiene necesidad de poseer conocimientos matemáticos y estadísticos. Las técnicas modernas de la administración están basadas en gran parte en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas, como en la producción y en la investigación de mercados.

Su relación con la economía es íntima. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En algunos países de Europa, los administradores profesionales son graduados en microeconomía, rama que estudia a la empresa. Además, en la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiriera una visión del fenómeno económico mundial.

La empresa como organismo social se desenvuelve en sociedades con normas que regulan la vida de los organismos sociales, tanto en su actividad mercantil como en su relación con los trabajadores. Así, a través del derecho civil se regulan contratos con otros organismos y personas. Por otro lado, existe una normatividad ecológica que impone restricciones y obligaciones a las actividades industriales. (Ver Fig. 1.1.)

LA ADMINISTRACIÓN V EL MÉTODO CIENTÍFICO

La *ciencia* es el conjunto de principios de valor universal en el tiempo y en el espacio.

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

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

Mientras que el principio y la ley son rígidos, el principio administrativo no lo es. La ley de la gravitación universal obedece a principios exactos. Por ello, aunque el principio de unidad de mando en administración es flexible, ambos cumplen con la *universalidad de la ciencia*.

Método científico

Cabe señalar que nuestro interés no radica en dilucidar si la administración es una ciencia o no, algo que ha sido ampliamente discutido. Lo que se debe destacar es la importancia que tiene abordar los problemas administrativos metodológicamente, ya que ello sentará una base objetiva para fundamentar la toma de decisiones e implantar las medidas administrativas convenientes.

Descartes, autor del *Discurso del método*, ocupa un lugar distinguidísimo en la historia de la metodología de la investigación. Formuló claramente lo que debe ser el método científico, el cual se puede reducir a las cuatro reglas siguientes:

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

Para Francis Bacon "Lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método".

Método es la secuencia de acciones específicas sistemáticas ordenadas para llegar a un objetivo.

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

El administrador debe aprender los principios, los métodos y la teoría de la disciplina administrativa para comprender el funcionamiento de los organismos sociales y, en esta medida, podrá dirigirlos o a las partes de ellos que le sean encomendadas para administrar.

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

La administración, la técnica y el arte

La técnica (de *techne*: arte manual) según el diccionario es el conjunto de procedimientos en los que se basa un arte o una ciencia.

De esta definición se puede deducir que la ciencia y la técnica no son excluyentes, sino complementarias. El conocimiento de las causas de los fenómenos no implica su manipulación, por lo que se debe desarrollar un procedimiento práctico para lograrlo. (Área de la técnica).

Tecnología es el conjunto de conocimientos científicos (saber por qué) y métodos prácticos (saber hacer o *know how*) de una rama del conocimiento.

Arte es hacer bien las cosas y con creatividad y sensibilidad.

La actividad cotidiana del administrador le exige tomar decisiones basados en su criterio, esto es, medir circunstancias para aplicar las normas, políticas y procedimientos de la organización. Su trabajo no es el de un simple tecnócrata ni el de un político profesional, pues con inteligencia debe buscar en forma permanente el equilibrio entre ambos extremos.

HISTORIA DE LA PROFESIÓN DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

El administrador profesional es aquel que se entrega en cuerpo y alma, de motu proprio, al cumplimiento de los fines de la organización para la cual trabaja, cuente o no con un título universitario. Por ello, el profesionista, que posee un título, está obligado inexcusablemente a ser un profesional en toda la extensión de la palabra; entonces profesional y profesionista no es lo mismo.

El objetivo de este apartado es enunciar la historia de la profesión de la administración en México.

La primera escuela de estudios comerciales en nuestro país se estableció en 1845. Debido a la invasión norteamericana se vio obligada a cerrar sus puertas. En 1854, Antonio López de Santa Anna estableció la segunda, la Escuela Superior de Comercio. Por su parte, Don Benito Juárez fundó la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) dependiente de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, la que posteriormente formó parte del Departamento Universitario de la Secretaría de Educación. Esta escuela se estableció junto al Hospital de Terceros del Templo de San Francisco, ubicado en la actual calle de Madero. En 1925 se cambió a la calle de Emilio Dondé, lugar en el cual permaneció hasta 1928.

En 1929 un grupo de estudiantes de la ESCA (actualmente perteneciente al IPN) se unió al movimiento universitario en pro de la autonomía, encabezado por Tomás López Sánchez. A pedido de los mismos, se organizó la carrera de contador público y auditor en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Paralelamente, diversas instituciones de los estados del país fueron creando su carrera de "comercio" o, mejor dicho, de contador público.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, los países desarrollados iniciaron estudios y fundaron escuelas para formar profesionistas, a nivel universitario, en el campo de la administración. Así, en 1881, Joseph Wharthon, financiero e industrial de Filadelfia, donó 100 000 dólares para fundar la carrera de administración en la Universidad de Pennsylvania; en 1908, Edward Tuck entregó 300 000 dólares a la Universidad de Harvard para que ésta abriera su Escuela de Administración. tales hechos influyeron en Latinoamérica para la creación de la carrera en administración.

La primera escuela de administración en el país surgió en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual inició sus cursos de administración, a los que llamó "de negocios", en 1943. Don Eugenio Garza Sada observó la necesidad de formar administradores profesionales para que apoyaran el desarrollo industrial neolonés. El prominente industrial y banquero Balleres hizo lo mismo en la ciudad de México, por lo que el Instituto Tecnológico de México establece esta carrera en su escuela, en 1947. En 1957, la Universidad Iberoamericana inició la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, de la cual fue primer director el maestro Agustín Reyes Ponce.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inició en 1957, año en que el Consejo Universitario aprobó la carrera con la denominación de Licenciado en Administración de Empresas (LAE).

Como dato curioso diremos que al nombre de la Licenciatura en Administración se le agregó "de Empresas", porque la Facultad de Ciencias Políticas estaba por crear la carrera de Administración Pública, y para distinguirla de ésta, se le agregó tal nombre. En 1970 el Consejo Universitario acordó suprimirlo, quedando sólo Licenciatura en Administración. En 1985 surge la Licenciatura en Informática en la UNAM.

A partir de entonces, diversas universidades particulares iniciaron sus programas en la Licenciatura en Administración: la Universidad La Salle en 1961 y en 1969 la Universidad Anáhuac. También las universidades del interior del país fueron incorporándola a sus planes de estudios. Actualmente en México hay más de 120 instituciones que imparten la carrera.

En abril de 1959 se fundó la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Su finalidad es el intercambio de experiencias y, posteriormente, generar un plan rector de estudios, conocido como Plan Nacional, que cada institución asociada adapta a sus circunstancias específicas y regionales.

Los estatutos de la ANFECA señalan en el artículo 5 sus objetivos:

Artículo 5. La ANFECA tiene las siguientes finalidades:

- a) Agrupar a las instituciones de educación superior que impartan estudios profesionales de Contaduría y Administración, para adoptar las medidas que contribuyan a elevar el nivel académico en la preparación de sus alumnos, mediante el establecimiento de planes educacionales, cuyos objetivos primordiales sean satisfacer las necesidades del ámbito socioeconómico donde los planteles ejercen su acción educativa.
- b) Fomentar la actualización y formación del personal académico, la implantación del profesorado de carrera, la aplicación de la metodología más moderna y adecuada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- c) Promover intercambios de carácter académico, docente, escolar y de ayuda técnica entre sus asociados, apoyando las propuestas que en lo particular lleven a cabo sobre reformas académicas, administrativas y legislativas, que pugnen por la realización de sus objetivos básicos.

y en el artículo 6 marca la autonomía de cada escuela con respecto a estos estatutos:

Artículo 6. La ANFECA realizará sus fines respetando la autonomía o formas de funcionamiento de sus instituciones afiliadas, por lo que los acuerdos que se aprueben en la Asociación, sólo tendrán el carácter de recomendaciones y obligarán a los planteles que la integran, en la medida que sean ratificados por sus propios organismos de gobierno.

LA UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA E IDIOSINCRASIA REGIONAL

La administración se rige por el principio de la *universalidad*, lo que quiere decir que sus fundamentos tienen aplicación en cualquier organismo social. Sin embargo, muchas teorías administrativas fueron elaboradas en medios económicos más desarrollados que el nuestro. A pesar de no existir investigaciones serias para determinar cuánto puede afectar el estudio indiscriminado de dichas teorías, es evidente que, debido a las diferencias culturales prevalecientes, el administrador debe extrapolar a su realidad los elementos aplicables de las mismas. Durante los últimos años la influencia japonesa es mayor aunque el pensamiento norteamericano y su manera de dirigir ha impregnado la cultura directiva de nuestro país. Se recomienda la lectura de William Ouchi (en la decimacuarta unidad), donde se hace un estudio comparativo de las culturas directivas norteamericana y japonesa. A continuación se presentan en forma de cuadro comparativo algunas de las diferencias existentes en los medios japonés, norteamericano y mexicano, las cuales influyen en la vida organizacional de estos países. (Ver Fig. 1.2.)

Necesidad de un perfil gerencia; o directivo propio

Es necesario definir un perfil directivo-gerencia; acorde con nuestra realidad cultural, económica y social, en el que se tome en cuenta la idiosincrasia propia de cada país, sin caer en *xenofobia o chauvinismo* que nos atrase con respecto al mundo industrial. La teoría y la tecnología deben ser adaptadas y, tanto como sea posible, desarrollar marcos teóricos acordes con la idiosincrasia nacional y regional.

En México utilizamos el término "malinchismo", en alusión a la Malinche, indígena que apoyó a Cortés para realizar la conquista de México, para referirnos al amor y entrega indiscriminada a lo extranjero, lo que bien puede denominarse como xenofilia, en que por desgracia muchos compatriotas caen. Tal actitud debe evitarse si queremos que el perfil de nuestros directivos y gerentes corresponda a nuestra realidad.

<i>Japón</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>México</i>
La cultura, idioma y fuerza de trabajo es homogénea	La fuerza de trabajo es heterogénea	Las clases sociales y las religiones marcan las homogeneidades
Existe lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe o a la persona (no a la institución)
Reciben capacitación para la cooperación desde niños	Desde niños son muy competitivos	Desde niños son muy dependientes
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
La selección es muy rigurosa	Se da poca importancia a la selección, pues siempre es posible prescindir de las personas	Selección por amistad previa

Fuente: Revista Expansión.

FIGURA 1.2 Comparación entre medios de desarrollo de diferentes países.

CAMPOS DE TRABAJO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La división del trabajo organizacional determina en alto grado los campos de labor de las profesiones, tanto del contador público como del licenciado en administración y en informática. Sin embargo, dado que estas carreras están íntimamente relacionadas, los profesionistas se mueven en diferentes áreas

funcionales: producción, finanzas, recursos humanos o personal, comercialización, informática y, en algunas empresas, en la función de compras o logística. Naturalmente, existen empresas pequeñas en las cuales no se diferencian todas las áreas funcionales; por ejemplo, en muchas de ellas la función de personal es atendida por el departamento de contabilidad, o bien, el director es un administrador general que se apoya en un despacho de contadores para su control financiero y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Asimismo, cuando un licenciado en administración cumple las funciones de director general en una pequeña o mediana empresa, se dice que se desempeña como administrador general.

Como profesional, el licenciado en administración también trabaja en las áreas de consultoría o asesoría, cuando en forma independiente analiza, por cuenta de sus clientes, problemas específicos y propone soluciones. Algunos licenciados en administración se dedican a brindar servicios de capacitación a las empresas.

En las universidades, tecnológicos y otras instituciones de nivel medio y superior, trabajan licenciados en administración en el campo de la docencia e investigación.

También en el sector público, tanto a nivel federal, como estatal y municipal, trabajan los licenciados en administración en el campo denominado administración pública.

Por desgracia, no contamos con investigaciones recientes sobre la distribución de los licenciados en administración en sus diversos campos de trabajo. Sin embargo, consideramos que las áreas en que más se desempeñan en el sector privado son mercadotecnia, personal e informática, seguidas de finanzas y compras (ver Fig. 1.3). Afortunadamente, cada vez se cuenta con más directivos egresados de la carrera.

<i>Sector privado</i>	<i>Independiente</i>	<i>Sector público</i>	<i>Académico</i>
Mercadotecnia	Consultoría	En todas las áreas	
Personal	Capacitación		Docencia
Informática			
Finanzas			
Compras	Comercio		Investigación

FIGURA 1.3 Campos de trabajo del licenciado en administración.

Perspectivas laborales en los umbrales del siglo XXI

La carrera de administración se consolidará en los próximos años, más aún en los países en vías de desarrollo, como el nuestro. El libre comercio y la globalización de mercados generarán más empleos, principalmente en las áreas de comercio exterior; de esta forma, se empieza a ver la calidad como una herramienta indispensable para competir, y es necesario que el administrador difunda la cultura de la excelencia y conozca técnicas para lograrla. Además, el comercio exterior obligará a que el administrador domine otros idiomas, fundamentalmente el inglés, y conozca costumbres y hábitos de consumo de otros países.

La creatividad será la característica mejor pagada del administrador ya que el mundo rompe paradigmas constantemente y si la empresa no se puede adaptar a la nueva tecnología o generar la propia, las plantas industriales se verán obligadas a cerrar.

Edgar Schein considera que las ciencias del comportamiento generarán cada vez más técnicas para motivar el trabajo grupal. Las estructuras organizacionales tradicionales se modificarán y provocarán la fragmentación de los grandes *holdings* y corporaciones. Tal como lo señala Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos*, las empresas tenderán a buscar mayor flexibilidad y capacidad de respuesta al cambiante medio ambiente.

La tecnología en informática, que permite que cada área e incluso cada gerente cuente con una computadora personal, obliga al administrador moderno a dominar el empleo de programas para disponer de mejor información en la cual sustentar su toma de decisiones. Se dice que las empresas cuentan con muchos datos y poca información. Por ello, los sistemas de cómputo permitirán el procesamiento eficiente de datos y la obtención de información completa. Peter F. Drucker dice que "la información es la herramienta principal del gerente, indudablemente es su 'capital', y es él quien debe decidir qué información necesita y cómo utilizarla". Gracias a los medios de comunicación, como el fax y el módem, las distancias cada vez son "más cortas".

Por otro lado, debido a1 creciente deterioro del medio ambiente, será necesario que las organizaciones cuenten con personal capaz de administrar aspectos ecológicos como: la planeación de acciones tendientes a contrarrestar la contaminación ambiental, poner en práctica programas ecológicos y medir los efectos y avances de tales programas, entre otras actividades. Es importante el hecho de que tal función no puede ser exclusivamente encomendada a un ingeniero químico o a un biólogo, por lo que éste puede ser un campo de acción del licenciado en administración, especialmente en las empresas pequeñas e incluso en las medianas, cuyas limitaciones financieras les impiden contratar todo un equipo de especialistas que se encargue de esa labor. Así pues, debe considerarse que los planes y programas de acción que deberán diseñar e implementar las autoridades para enfrentar dicho problema, tendrán que ser

multidisciplinarios y debidamente coordinados, por lo que el administrador hallará un nuevo campo de acción.

ROLES, FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR Y PROCESOS GERENCIALES

Concepto de rol. Desde el punto de vista sociológico, significa papel. El término administrador profesional genera una expectación en la comunidad. Hay quien lo asocia con un Midas de los negocios, que por el simple hecho de poseer un título debe ser buen negociante y generador de utilidades para la empresa. Por ello, se le considera un maximizador de utilidades.

Otra función que se asocia incorrectamente con el administrador es el de ser un eficiente encargado de documentos y de trámites internos de la organización, y gestor ante el sector público. Posiblemente esta imagen se remonte a tiempos pasados, el de los administradores de latifundios y propiedades agrícolas, o bien porque en la actualidad hay empresas que tienen departamentos de administración que se encargan de hacer compras menores, contratar a los vigilantes, intendentes y empleados de limpieza, controlar la asistencia, etc. Esta función, que la mayoría de las veces no la realiza el licenciado en administración, y que requiere mano dura e inflexible, ha hecho que se acuse a quienes la llevan a cabo de burócratas sin criterio y sin creatividad, que exigen trámites engorrosos y en ocasiones sin provecho claro para la organización. Esto ha hecho que, por asociación, a administradores y contadores profesionales se les considere tecnócratas burocráticos.

Los empleados y obreros perciben al administrador como un aliado del dueño del capital, que tiene compromiso exclusivamente con la dirección y que sólo aplica técnicas para aumentar el trabajo humano sin tener conciencia ni responsabilidad social. Por ejemplo, cuando revisa un contrato colectivo no piensa en el interés del obrero e incluso busca sacarle más provecho, creándose así la imagen de tener un interés parcial y utilitario. Algunos autores han señalado que la verdadera función del profesional es ser neutral y equilibrar las relaciones entre empresarios y trabajadores, como un vigilante del cumplimiento de la normatividad laboral existente, para generar calidad organizacional.

Hay también quien cree que el trabajo del administrador es convertirse en un ejecutivo de grandes corporaciones y, por lo tanto, ser un funcionario organizado, con apego a la normatividad de la organización y un conocedor profundo de los procedimientos de su área (finanzas, personal, mercadotecnia, etcétera).

El auténtico papel del licenciado en administración

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que al administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo en que presta sus servicios, público o privado,

lucrativo o no, alcance sus metas en forma eficaz mediante la estructuración y coordinación convenientes de los recursos disponibles.

El rol que debe jugar es el de un profesionalista experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico. Las nuevas tecnologías de dirección de grupos requieren que el supervisor del trabajo, llámese jefe, directivo, gerente, licenciado en administración o no, sepa generar la **sinergia** del trabajo grupal y dejar atrás los modelos del supervisor de hombres-parte, como engranajes de una máquina, sin comunicación y con funciones mecánicas más que de resolución de problemas; se debe pasar de directores de "robots" a directores auténticos de equipos de trabajo.

La administración es un campo de conocimientos muy amplio, lo cual ha provocado la especialización igual que en otras profesiones. El médico, el abogado o el ingeniero regularmente trabajan en una rama de su profesión. Sin embargo, todos ellos deben ser expertos en la solución de los problemas de su especialidad. Por lo tanto, deben dominar técnicas de **diagnóstico** de dificultades y reconocer sus causas, proponer soluciones alternativas, provocar la toma de decisiones correctas que generen el estado ideal y, en caso de ser contratados para intervenir profesionalmente, guiar a los elementos que intervienen, dirigiéndolos hasta encontrar la solución deseada.

El administrador, al igual que otros profesionistas, debe poner todo su empeño para que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad y aprovechar lo mejor posible los recursos para generar productos y servicios de calidad competitiva. Por todo lo anterior, a continuación se analizarán los conceptos de calidad y productividad.

Calidad significa hacer bien las cosas. Esta tarea requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica. Otra definición de calidad, según Juran, es "Cumplir con todos los requisitos". La administración aplica procedimientos para lograr mejores costos, tiempo y la satisfacción personal del productor y del consumidor o usuario, quien paga impuestos o dinero por adquirir bienes y servicios: cuando se alcanzan estos objetivos, hay calidad.

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

1. El *producto* mismo.
2. *El usuario y cómo usa* el producto, cómo lo *instala* y *qué espera* de él.
3. Las *instrucciones de uso*, capacitación al cliente sobre las mismas y del encargado de las reparaciones. Asimismo, el servicio ofrecido para reparaciones debe ser óptimo y es necesario que exista disponibilidad de las refacciones.

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

Principio de servicio: Se requiere una actitud favorable y alto sentido de compromiso y responsabilidad para servir al consumidor o usuario de un producto. (En el caso de una universidad, el alumno es un producto de este sistema organizacional, a la vez que un consumidor-usuario.)

¿Qué es calidad? El diccionario Espasa-Calpe nos dice que calidad es el "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. . .", y también ". . . nobleza y lustre de sangre" o "cálido" en el sentido de delicado, de bello, que cautiva, que costó trabajo hacerlo. En lenguaje popular, la calidad se asocia con lujo, precio alto, marca exclusiva, *status* que proporciona poseer o usar un producto, atributos "cálidos" del producto (como un perfume delicado o un vino costoso), artículo importado (aun "chatarra").

Administrativamente, calidad significa: cumplimiento de estándares para satisfacer al cliente o usuario. Estándar significa normal, uniforme, conforme a lo que debe ser; en la práctica se refiere a puntos de comparación.

Calidad es estar dentro de control. Control viene del francés, *de contra el rol*. Rol significa: papel, proyecto, lista, lo que debe ser. Por ejemplo, la función (rol) de un maestro implica todo lo que él debe representar. *Contra el rol* significa verificar lo que es, comparándolo con las normas establecidas para la persona o el objeto considerados.

Otro término importante para comprender la calidad total es *el de indicador*, que a su vez se deriva de *índice*, que señala.

Por ejemplo, el IMECA (Índice Metropolitano de Calidad del Aire) señala lo que no debe ser. Mientras más sube, peor es la calidad del aire. Sin embargo, es mejor tener un indicador, aunque lingüística y teóricamente no exprese lo que debe ser. El indicador debe ser cuantitativo, como lo veremos más adelante.

La calidad nunca se logra por accidente; es resultado de:

- ® Buenas intenciones
- ® Esfuerzos sinceros
- ® Un sistema de trabajo bien organizado

"El trabajo estará bien hecho siempre que se dé como una consecuencia histórica del control de la calidad." (Ishikawa)

Sólo con un registro histórico causal de aquello que provoca errores, podemos lograr la calidad total.

Productividad, tal como la define la Organización Internacional del Trabajo es "1a relación entre lo producido y lo insumido". Sin embargo, en términos administrativos es una comparación con un dato, fecha o periodo base:

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

Con base en esta definición, la productividad se mide comparando los recursos, utilizados con el producto logrado. No obstante, la productividad es el incremento de esta relación en un periodo determinado, por lo que la medición original es el índice de referencia.

Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un precio inferior, la comunidad en conjunto obtiene beneficios que pueden observarse de varias formas. La reunión de *expertos en* materia de productividad en las industrias manufactureras, convocada por la OIT en *diciembre de 1952*, resumió las formas principales de la manera siguiente:

Una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente a través de:

- a) mayor cantidad, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo y precio menores;
- b) mayores ingresos reales;
- c) mejoras de las condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración del trabajo;
- d) en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano.

La productividad puede *medirse en* relación con la totalidad de los insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular. Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra. Veamos algunos ejemplos sencillos de mediciones de productividad en insumos específicos:

Productividad de los materiales. Si un sastre experto confecciona once trajes usando una pieza de tela con la que un sastre menos experto sólo puede elaborar 10, puede decirse que en manos del primero la pieza se utilizó con un 10% más de productividad.

Productividad de las máquinas. Si una máquina-herramienta producía 100 piezas por cada día de trabajo, y aumenta su rendimiento a 120 en el mismo tiempo gracias al empleo de mejores instrumentos de corte, su productividad se habrá incrementado 20%.

Productividad de la mano de obra. Si un alfarero elaboraba 30 platos por hora y al adoptar métodos de trabajo perfeccionados logra producir 40, su productividad habrá aumentado 33.33%.

A partir de los ejemplos anteriores, se puede decir que un índice de productividad señala la eficiencia con que se han utilizado los recursos. Es obvio que la alta productividad implica un buen uso de los recursos. Pero se debe recordar que los recursos materiales son transformados en productos finales del sistema a través de las actividades efectuadas por el elemento humano, tanto directivo como operativo. En consecuencia, la forma en que se realicen estas actividades es un factor importante para lograr mayor productividad.

Los recursos que se usan para la producción de los bienes y servicios necesarios para la sociedad, son de diversos tipos: terrenos y edificios, materiales, maquinaria, equipo y mano de obra.

El papel de los trabajadores de un organismo social es importante para que éste logre mayor productividad, pero la responsabilidad principal es de sus directivos. Corresponde a éstos la creación de buenas relaciones con los trabajadores para obtener su cooperación, elemento esencial para mejorar la productividad.

Una de las mayores dificultades con que tropezamos para obtener la cooperación activa de los trabajadores en el incremento de la productividad, es el temor de que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin su fuente de trabajo. Este temor se acentúa donde ya existe desempleo y donde es difícil que el elemento afectado encuentre trabajo. Incluso en los países económicamente desarrollados, con altos niveles de empleo, dicha **posibilidad** causa angustia a quienes conocieron la desocupación.

El incremento de la productividad es un factor primordial para elevar el nivel de vida general, ya que permite obtener mayor cantidad de bienes y servicios a un costo y precio menores y lograr mayores ingresos reales al mismo tiempo que se mejoran las condiciones de vida y de trabajo. En términos generales, a mayor productividad, mayor bienestar.

El mejoramiento de las condiciones económicas de un país provoca el incremento de la inversión productiva, lo cual genera mayor cantidad de empleo. Además, el desarrollo económico favorable, facilita el acceso de los trabajadores y a quienes dependen de ellos, a más y mejores servicios sociales, tales como vivienda, atención médica, educación, transporte, cultura y esparcimiento.

Por otra parte, la calidad de los productos influye sobre la productividad de un sistema de producción. Lo que llamamos "mala calidad" de un producto, provoca mayores costos, ya que se tendrá que reprocesar el resultado o desecharlo. Las actividades y recursos aplicados al reprocesamiento de un producto defectuoso, así como los retrasos consecuentes, provocan una

disminución del índice de la productividad global del sistema. Crosby, entre otros autores, señala que al mejorar la calidad, mejoran las utilidades.

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

Usuario:

- Los 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.
- La persona o grupo de personas que esperan algo de nosotros.

Usuario interno. Son las personas o procesos que pertenecen a la misma institución en la cual laboramos.

Usuario externo. Es aquel que no pertenece a la institución en la que laboramos. Nótese que un usuario externo no es únicamente el destinatario de un servicio o producto de la organización. En ese sentido, otros organismos e instituciones sociales y de gobierno pueden ser usuarios indirectos si en alguna forma se apoyan en nuestros servicios o productos. Una persona que solicita algún tipo de información, aunque no demande en estricto rigor de nuestros servicios, debe ser considerado usuario externo.

Una forma efectiva de conocer la opinión de nuestros usuarios en cuanto a la calidad de nuestros servicios y/o productos, con el fin de contar con sugerencias al respecto, es mediante la aplicación periódica de encuestas sencillas y bien estructuradas. Algunas ideas que sirven para elaborar dichas encuestas son:

- Especificar los servicios y/o productos que recibe el usuario.
- Conocer los criterios con que evalúa la calidad de los servicios (expectativas).
- Averiguar el porcentaje de ocasiones en que sus expectativas no son cumplidas.
- Investigar los principales problemas que percibe y su tendencia conforme transcurre el tiempo (¿empeoran, se estabilizan o mejoran?).
- Solicitar la expresión franca de sugerencias para eliminar dichos problemas y así mejorar su nivel de satisfacción.

Corresponde a las instituciones educativas, a los egresados de éstas y a las asociaciones profesionales crear y difundir una nueva imagen del licenciado en administración, ya que éste no es únicamente un maximizador de utilidades, un tecnócrata burocrático ni una extensión de interés utilitario: dentro de las organizaciones puede ser el promotor y coordinador de las modificaciones requeridas para adaptarse al medio, cuyos cambios son rápidos e impredecibles. El licenciado en administración debe desarrollar una creatividad especial que él permita encontrar los caminos para que las organizaciones puedan crear oportunidades de desarrollo. De esta forma, podría asumir, entre otros, los siguientes papeles:

- *Promotor de la creación de nuevas empresas*, tanto urbanas como rurales.
- *Promotor de la creación de nuevos mercados internos y externos*, como ejecutivo o como consultor independiente.
- *Maximizador de la productividad*, en organismos públicos y privados.
- *Planificador de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos*, originando nuevas culturas organizacionales.
- *Diseñador de estructuras administrativas* para nuevas formas de producción industrial y agropecuaria.

Procesos gerenciales

Las funciones del administrador profesional varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional. Aquí estudiaremos principalmente el nivel medio, conocido ampliamente como mando medio, pues si bien lo ideal sería que el estudiante llegara a ocupar puestos de alta dirección.

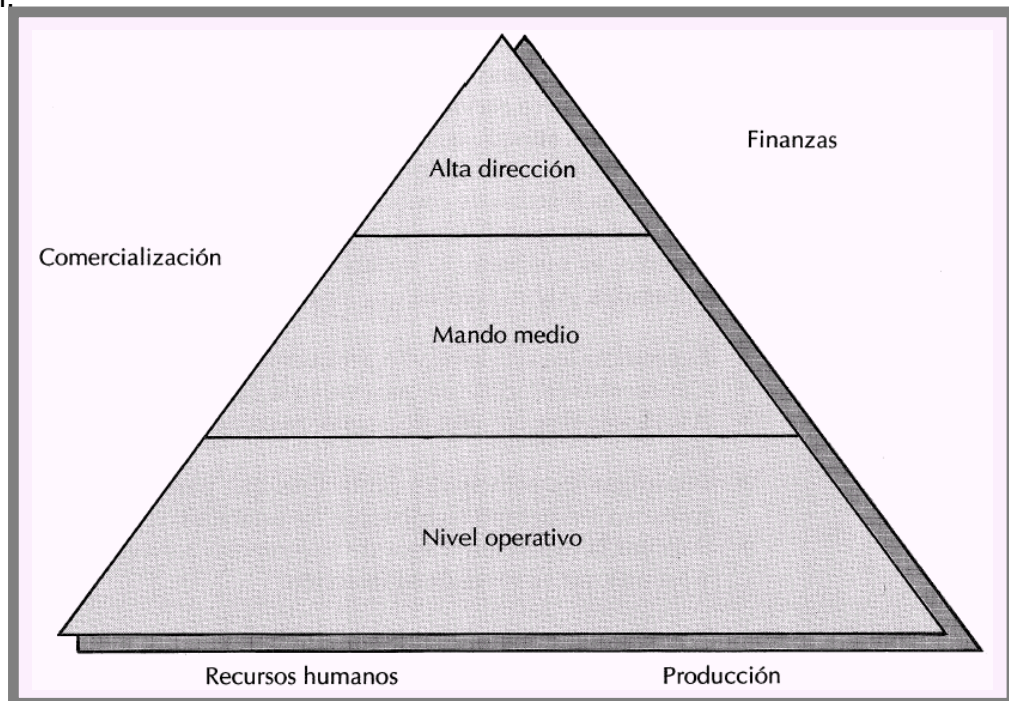


Figura 1.4

Niveles
jerárquicos y
principales
áreas
funcionales

cabe señalar que ello será producto de su desempeño exitoso en este nivel. La figura 1.4 muestra la estructura de los niveles administrativos y su relación con las principales áreas funcionales.

El administrador es un elemento clave del 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 mantener una comunicación conveniente con sus subordinados para lograr tales resultados. De ahí que debe cuidar el fondo de su trabajo: calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También debe cuidar la forma, entendida ésta como el trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo.

Ser responsable de los resultados tiene como consecuencia que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas: la *eficiencia* y la *eficacia*. La *eficiencia* es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la *eficacia* es el logro real en comparación con los resultados planeados. Así, de un buen desempeño en ambas dimensiones, eficiencia y eficacia, se logra la efectividad del trabajo administrativo.

Por otra parte, la comunicación necesaria para lograr dicha efectividad, lleva consigo que en ocasiones se tengan que romper esquemas rígidos y "llevarse bien" con el grupo subordinado, pero el administrador debe cuidar que no lo rebase esta relación provocando la pérdida de su autoridad moral. Asimismo, debe aprovechar al máximo todas las capacidades de los recursos humanos a su cargo: su creatividad y sus experiencias, pues al fin y al cabo también conoce el trabajo

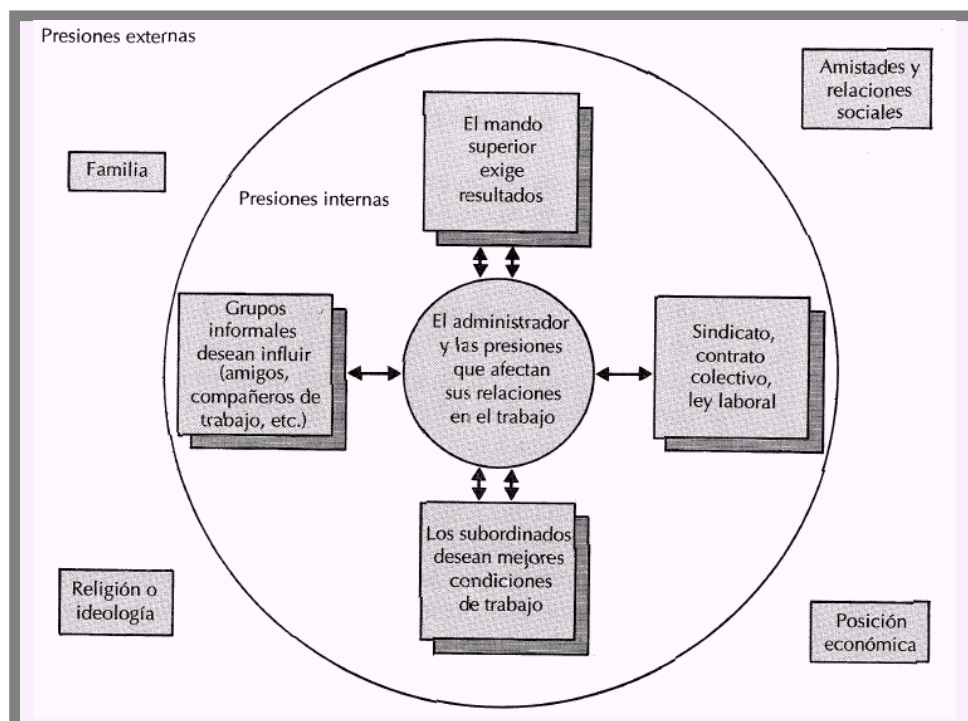


FIGURA 7.5
Presiones sobre el administrador.

y algunas soluciones pragmáticas a los problemas de trabajo, sin que por ello se pierda la calidad del mismo.

En la figura 7.5 se muestra que el trabajo del administrador profesional de los mandos medios está sometido a múltiples presiones.

Como se puede apreciar en la figura, el administrador puede tener diferencias de enfoque con su superior, respecto al origen y solución de problemas, persona ante la cual debe mostrar disciplina y acatar órdenes; pero al mismo tiempo debe retroalimentarlo y no sólo asentir servilmente, sino argumentar con hechos más que con suposiciones subjetivas, aunque, tampoco debe poner en crisis la autoridad de su superior.

El administrador también recibe presiones por parte de sus subordinados, quienes le exigen mejores condiciones de trabajo. Le presentan maneras diferentes de solucionar los problemas que surgen, para lo cual en ocasiones se debe violar la normatividad, aunque puede darse el caso de *que ésta sea obsoleta* o limitante de la creatividad humana y, como consecuencia, perfectible. O bien, las soluciones propuestas pueden ser formas viciadas de trabajo adquiridas y aceptadas generalmente, por lo cual el administrador deberá tener habilidad para encauzar a los subordinados hacia el cumplimiento de las normas; para ello, es necesario capacitarlos y evitar el ser rebasado por actitudes como "ahí se va" o el "así es más fácil", presiones muy comunes en nuestro medio.

El administrador no es presionado *solamente por* superiores y subordinados, sino también por grupos informales, tanto de amigos como de enemigos dentro de la empresa, quienes tratan de influir en su conducta de acuerdo con sus

intereses. El administrador debe tener habilidad especial para manejar las situaciones que producen estas presiones.

Otra fuente de problemas la constituye el marco jurídico laboral y sus instituciones, como el sindicato, por ejemplo, el cual tiende a sobreproteger a los subordinados.

No podemos soslayar que existen factores externos; es decir, provenientes de fuera de la organización, los cuales también presionan al administrador; por ejemplo, sus relaciones familiares y sociales.

Habilidades y técnicas a desarrollar en la administración. El término líder significa guía, autoridad moral. Aunque no todos los seres humanos son líderes naturales o nacen con un instinto *especial que les* permita influir sobre otros, todo administrador debe cultivar algunas habilidades para dirigir, como las presentadas en la figura 1.6.

Logro de objetivos. Lo que más fortalece al líder son los hechos, sus logros, su coherencia; no sólo sus promesas y sus planes, sino los resultados.

Toma de decisiones y ejecutividad. Su capacidad de respuesta inmediata para solucionar problemas, desahogar tareas pendientes y cumplir a tiempo las órdenes superiores, son características de un administrador exitoso. El ejecutivo no sólo es parte de un rango jerárquico: también debe representar una característica de la eficiencia.

Tomar decisiones implica riesgos y, por otra parte, no existe la solución perfecta a los problemas, salvo en aspectos técnicos. En los ámbitos relacionados con la dirección de personas, las variables son múltiples y difíciles de controlar totalmente. A pesar de ello, detener la toma de decisiones y su ejecución más allá de lo que resulta conveniente puede llevar a la pérdida de oportunidades y a la

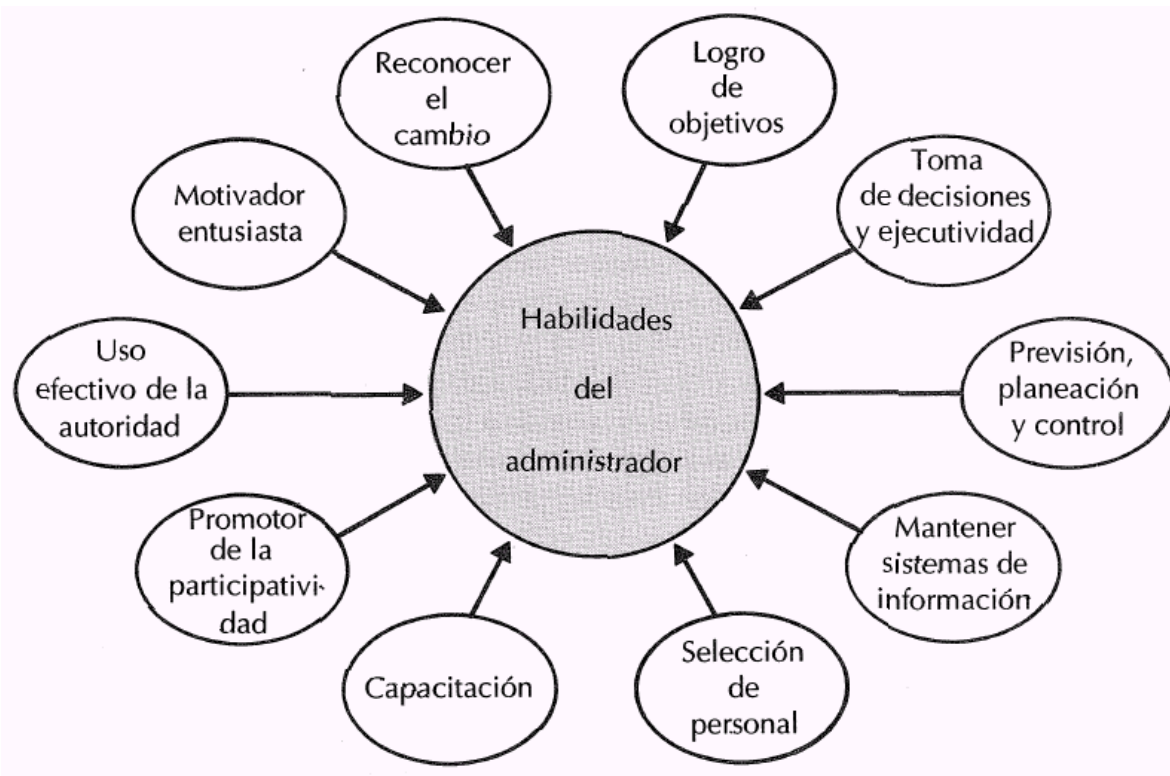


Fig. 1.6 Habilidades del administrador.

acumulación de tareas pendientes. Además, si la decisión afecta a terceros, como a los subordinados, por ejemplo, puede mantenerlos paralizados y parcialmente improductivos.

No decidir no es igual a decidir que no, pues en el primer caso no se reduce la incertidumbre que rodea a la situación, sino que sólo se posterga la resolución.

Previsión, planeación y control del trabajo. Todo administrador debe anticiparse a lo que puede suceder y prepararse para enfrentar las situaciones

venideras. Debe aprovechar su experiencia en la detección de posibles problemas, establecer mecanismos que le permitan conocer sus avances y la calidad del trabajo ejecutado, lo cual puede lograrse sólo a través de controles.

Mantener sistemas de información. La información es poder como dijo Francis Bacon "**saber es poder**". No toda la información se puede retener en la cabeza: se requieren archivos ordenados y sistematizados para contar con los datos técnicos y administrativos relacionados con las operaciones. Gracias a las computadoras, actualmente es posible que una empresa archive y ordene cantidades inmensas de información. No obstante, siempre será conveniente mantener un nivel óptimo de volumen de datos, esto es, no almacenar por almacenar, sino guardar lo importante. Los datos almacenados son una fuente valiosa para conocer los puntos críticos y fortuitos de la ocurrencia de fallas que, analizados estadísticamente, permiten remediarlos de forma eficaz. Éste es el enfoque que los japoneses han difundido como procesos de mejora continua y administración de la calidad, mediante los cuales se han convertido en el país con mayor índice de productividad.

Selección de personal. "Dime con quién andas y te diré quién eres." El administrador se debate internamente en forma constante entre elegir al que es leal o al que es eficaz. Por la premura de tiempo, la falta de técnicas adecuadas o por presiones de diversa índole, el administrador descuida esta función vital. En un cementerio inglés hay una lápida cuyo epitafio reza: "Aquí descansa un gran hombre, que fue grande porque supo trabajar con hombres más grandes que él." No tuvo miedo a la competencia, tuvo miedo a la incompetencia.

Capacitación. Todos aprendimos gracias a la oportunidad que alguien nos brindó. Es necesario confiar en la gente, permitirle tomar decisiones, facilitar su desarrollo personal, obviamente sin perder el control, ya que finalmente la responsabilidad no se delega. Hoy en día el cambio tecnológico nos rebasa. Nuevas técnicas y métodos vienen a revolucionar el medio y los subordinados deben aplicarlas de inmediato. La única manera de no ser superado por las cambiantes circunstancias, es que el administrador desarrolle habilidades didácticas para capacitar a su personal en el uso de la nueva tecnología. Esto es válido en cualquier campo del conocimiento.

Promotor de la participatividad. Lograr la participatividad y encauzarla a la solución de problemas es uno de los más grandes desafíos que tiene el administrador. Los modernos círculos de calidad, ampliamente impulsados por los japoneses en sus procesos, han logrado revolucionar entre otras a la industria electrónica. El éxito de estos círculos de calidad depende de la disciplina y la congruencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Saber dirigir la toma de decisiones grupales, sin perder el control sobre la situación ni ceder en la calidad de los procesos y productos, es una habilidad que debe desarrollar el administrador mexicano para enfrentarse exitosamente a la competencia encarnizada que conlleva la globalización económica.

Uso efectivo de la autoridad. "Ni tanto que queme al santo ni tanto que no le alumbre." El exceso de celo puede conducir al autoritarismo; por su parte, una autoridad relajada puede llevar a la pérdida del control de la situación. Más que jefes, lo que se necesita son líderes.

Motivador entusiasta. El administrador tiene una función de carácter psicológico muy importante: debe ser un agente motivador, es decir, debe mantener un nivel de ánimo positivo en lugar de sembrar o ahondar rencores y malestares entre subordinados, entre éstos y él o la empresa. En ocasiones, del fracaso grupal el buen administrador obtiene su fortaleza; levanta el ánimo, revisa la (s) causa(s) del problema y crece con el castigo. Franklin D. Roosevelt logró sacar la casta del pueblo estadounidense ante el ataque japonés a Pearl Harbor, al conminar a su nación a no darse por derrotada y motivarla para enfrentar el hecho con ánimo de victoria. El administrador debe ser un líder más que un jefe, es decir, convencer más que vencer y saber aprovechar su autoridad moral, no sólo ejercer su autoridad formal. Esta última es necesaria únicamente como medio, ya que de otra forma puede afectar la relación con los subordinados.

Reconocer el cambio. Heráclito de Efeso, prominente filósofo griego presocrático, dijo: "Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, porque las aguas nuevas siempre están fluyendo." También dijo: "El Sol es nuevo cada día." Con ello, Heráclito señaló metafóricamente que en realidad no hay nada perenne. De acuerdo con esta línea de pensamiento, se puede afirmar que no existen soluciones únicas. Incluso un problema recurrente será relativamente distinto en cada ocasión que se presente, pues las situaciones cambian. A pesar de todo, Heráclito reconoció que la búsqueda de lo permanente es uno de los instintos básicos que impulsan al hombre hacia el camino de la filosofía; es decir, a tratar de encontrar una verdad universal, la cual, de acuerdo con su pensamiento no es fija, por lo tanto, se eliminan los dogmas.

En términos modernos podemos decir que el administrador que no se actualiza con respecto a la tecnología será superado por ésta, con lo cual pierde su efectividad, sin importar sus méritos del pasado. Hay que recordar que el partido de béisbol se gana con el jonrón de hoy, no con el de ayer.

LEGISLACIÓN SOBRE LAS PROFESIONES EN MÉXICO.

En el caso de la Licenciatura en Administración, al inicio de los años setenta se reconoció la carrera y se incluyó en la Ley General de Profesiones, la cual regula la actividad de los profesionistas y faculta a la Dirección General de Profesiones, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, a expedir la cédula profesional a aquellas personas que concluyen los estudios correspondientes a una profesión, en una institución autorizada, universitaria o técnica, pública o privada.

Antes de su reconocimiento oficial, las instituciones de estudios superiores expedían títulos profesionales a los egresados de la carrera. Sin embargo, debido a la falta de reconocimiento, dicha dependencia no expedía la cédula profesional.

Aunque ya está reconocida la carrera de licenciado en administración y se ha logrado la aceptación general, no es necesario, para el ejercicio de las funciones administrativas, el título profesional ni la cédula' correspondiente; al contrario, tenemos el caso del médico, del abogado, del contador público o del ingeniero, quienes no pueden ejercer su profesión a menos que cuenten con este documento legal. La práctica de la administración profesional puede ser realizada por cualquier ciudadano con capacidad jurídica, y registrado para tal efecto ante las autoridades tributarias. Consideramos que en los próximos años podrá darse el caso de que algunas leyes, por ejemplo la laboral y la mercantil, establezcan la obligatoriedad de acreditarse mediante la cédula profesional de licenciado en administración para efectuar algunos trámites. Sin embargo, la ley vigente exige la presentación de exámenes en forma periódica para obligar a los profesionistas a mantenerse actualizados en los avances de su disciplina.

ASOCIACIONES PROFESIONALES

El Colegio de Licenciados en Administración, actualmente Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), surgió por la necesidad de agrupar a todos los egresados de la licenciatura en administración y dar cumplimiento a la ley respectiva, que permite la asociación de profesionales para defender sus intereses, emitir opiniones con carácter consultivo y propositivo respecto a proyectos de ley elaborados por el Ejecutivo Federal y por el Congreso de la Unión; 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 que todo estudiante efectúe la lectura de los documentos y estatutos emitidos por el CONLA.

La Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración (SOMLA) es un órgano dependiente del CONLA, pero su finalidad es, más que académica, de carácter político y social, aunque también ofrece a sus miembros bolsa de trabajo, cursos y publicaciones de actualización, entre otras actividades.

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. En cada entidad de la República se han fundado los institutos estatales de administración pública.

Otras asociaciones profesionales relacionadas con la carrera de administración son la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Mercadotecnia, el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas y la Asociación Nacional de Ejecutivos en Relaciones Industriales.

ÉTICA PROFESIONAL

Para la Real Academia Española, *ética* es: "Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre" (Cf. *Diccionario de la lengua española*, Editorial Espasa-Calpe, 19a edición, España, 1970, p. 591.) Los académicos también nos dicen que una de las acepciones de la palabra moral es: "Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia."

Ética proviene del griego *ethica* o *ethice*, parte de la filosofía que estudia las costumbres; moral, del latín *moralis*, relativo a las costumbres. De esto se infiere que la ética y la moral se refieren a las costumbres.

De acuerdo con el *Diccionario de filosofía* de Walter Brugger (Editorial Herder, España, 1965, pp.191-194), la ética tiene por objeto el examen y la explicación de los llamados hechos morales, tales como valores éticos, preceptos, normas, actitudes virtuosas y manifestaciones de la conciencia, entre otros.

Por ello, podemos decir que la ética es la ciencia filosófica de la moral; disciplina práctica que trata de erigir o justificar normas de conducta. Estudia la conducta humana, sus normas, derechos y deberes con respecto a la sociedad en que se da, y señala lo que "debe" o "no debe" hacerse en una agrupación social determinada.

Por su parte, el diccionario de Henry Pratt define la ética social como el "punto de vista sobre las cuestiones morales que busca, sobre todo, una orientación práctica respecto a los problemas concretos de la sociedad, y que por eso incluye las cuestiones que se planean en la vida política (administrativa), en la económica y en la sexual".

Código de ética profesional

La "ética personal" se encuentra presente en todos los actos del individuo, lo cual incluye los que efectúa en el desarrollo de su profesión, entendiendo ésta como: "Empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente" (*Diccionario de la lengua española, op. cit.*).

La especialización del trabajo humano moderno ha planteado problemas de ética profesional sin referencias morales; por ejemplo, en la ciencia médica los trasplantes de órganos propiciaron grandes debates que se han debido abordar para justificar, o reglamentar el trabajo profesional mediante códigos de ética especiales. El administrador se encontrará constantemente ante problemas sin marcos de referencia que le ayuden a normar su criterio de acción, los que tendrá que resolver con sentido ético y criterio profesional. A menudo puede tropezarse con el hecho de que para alcanzar una meta deberá tomar alguna decisión grave, por ejemplo, cerrar una fuente de empleo.

Debido al desarrollo de las profesiones se han creado asociaciones de quienes las practican. Tales agrupaciones han establecido principios normativos para orientar el criterio de sus agremiados en relación con los deberes de la profesión hacia la sociedad, especialmente para con aquellos a quienes se ha de servir directamente. Un ejemplo de estos principios es el juramento de Hipócrates, que efectúan los médicos, cuyo cumplimiento es considerado como de observancia obligatoria. Los principios regentes del ejercicio profesional de una disciplina se encuentran plasmados generalmente en los códigos de ética emitidos por las asociaciones profesionales correspondientes. Lea el *Código de ética del licenciado en administración* emitido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA).

RESUMEN

En esta unidad se estudió:

1. La administración y los *organismos sociales*, así como sus *conceptos básicos y su relación con la ciencia, el arte, la técnica y el método científico*.
2. La *relación de la administración con otras disciplinas o ramas del conocimiento, como la contaduría, la informática, la psicología, la economía y el derecho*. Asimismo, la relación de la administración con las matemáticas y la estadística.
3. Se estudió la *historia de esta profesión* en el mundo y especialmente en México.
4. La *universalidad* de la teoría y el *ambiente social*. Esto quiere decir que independientemente de que la administración tenga validez universal, el administrador debe aplicar los principios teóricos conforme a la idiosincrasia, recursos y legislación nacional o local.
5. *Los campos de trabajo* en los que se desenvuelve el licenciado en administración: el sector público, privado, ejercicio independiente, la docencia y la investigación. En este mismo punto se analizó la *perspectiva ocupacional* del licenciado en administración, destacando su función en el manejo de la información, su papel en el comercio exterior y en el área de producción, sobre todo en lo relativo a la calidad y productividad.
6. Las funciones que se han relacionado con administrador profesional en nuestro país: maximizador de utilidades, tecnócrata burocrático, aliado natural del capital y ocupante de puestos ejecutivos. Se presentó el *papel real* que debe desempeñar el licenciado en

administración como líder de grupos de trabajo y promotor de la productividad, basándose en la mejora continua de la calidad.

7. Se señaló también la existencia de una *legislación normativa* de las profesiones y su impacto en el ejercicio de la profesión de licenciado en administración. Se vieron también cuáles son las principales asociaciones profesionales de licenciados en administración y sus funciones fundamentales.
8. Se revisaron los conceptos básicos de la ética y se estableció la necesidad de contar con principios éticos regulatorios del ejercicio profesional. Específicamente, para el licenciado en administración, el *Código de ética del licenciado en administración* expedido por el CONLA.

AUTOEVALUACIÓN

1. *Define* el término administración.
2. *Define* el concepto de organismo social.
3. *Compara* la teoría administrativa y la administración empírica.
4. *Explica* la relación de la administración con las ciencias del comportamiento.
5. *Describe* la relación entre administración y contaduría, el derecho y la informática y explica por que 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. Define y diferencia los términos "profesionista" y "profesional".
13. *Indica* en qué institución y en qué año se inició la impartición de carreras administrativas en México.

14. *Menciona* datos relativos a la aparición de la carrera de 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* el término 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 práctico

Lee detenidamente el caso práctico que se presenta a continuación y contesta las preguntas correspondientes, fundamentando las respuestas en las declaraciones del *Código de ética del licenciado en administración*.

Considera que el licenciado González, gerente

general de Industrias Cerámicas de Toluca, S. A., se encuentra ante la siguiente disyuntiva financiera: liquidar al 25% de los trabajadores con sólo el 50% de la cantidad que les corresponde según la ley o hacerlo legalmente, lo cual implicaría cerrar la empresa y acabar con esta fuente de empleo, lo que significaría un fracaso.

Unidad 2

- Orígenes de la administración

“La ciudad nace, en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta a sí mismo, sino que necesita de muchas cosas... Así pues, cada uno va tomando consigo a tal hombre para satisfacer esta necesidad y a tal otro para aquella; de este modo, al necesitar todos de muchas cosas vamos reduciendo en una sola vivienda a multitud de personas en calidad de asociados y auxiliares, y a esta cohabitación le damos el nombre de ciudad.”

(Platón, ‘La República’, 399 a. C.)

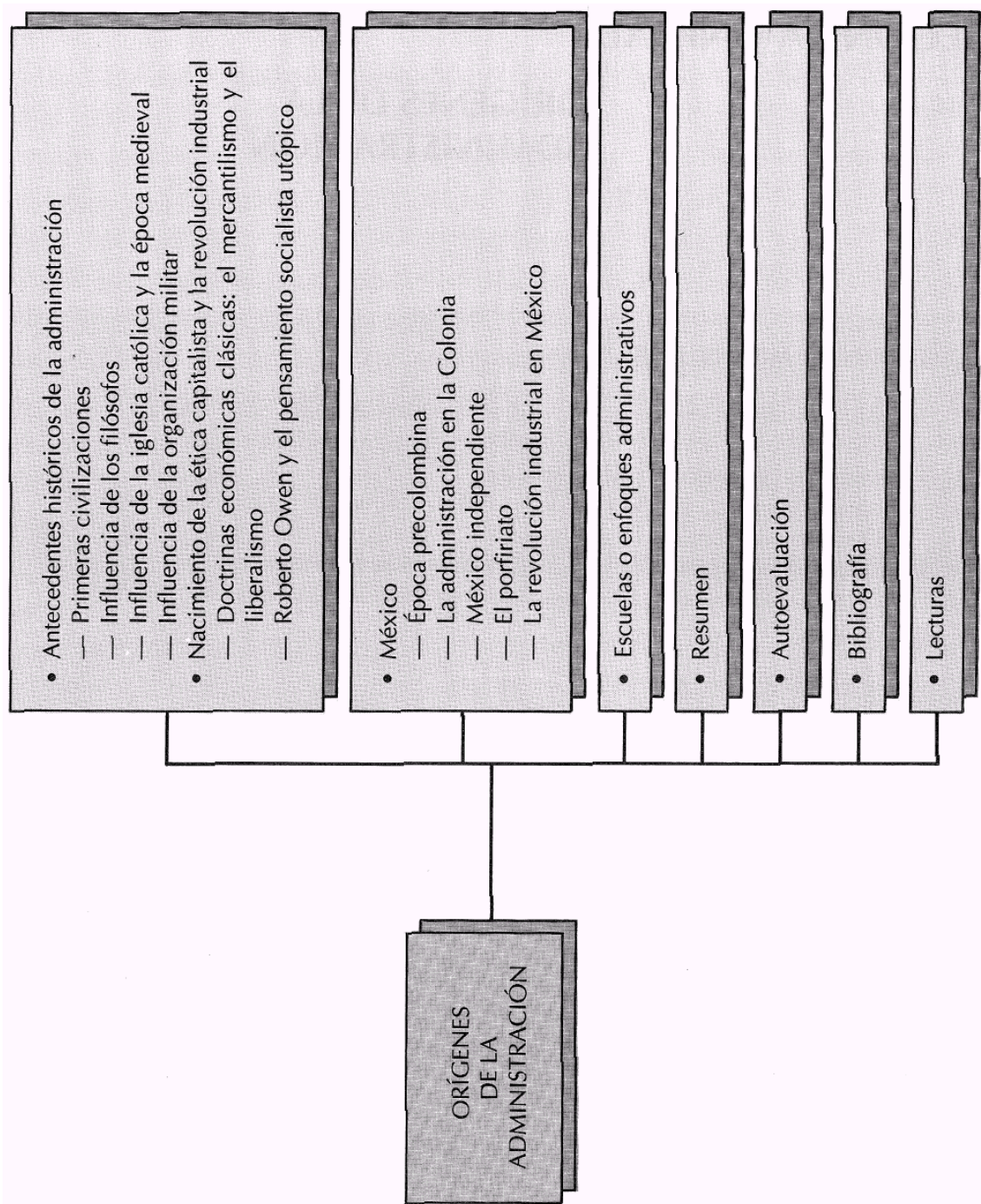
SEGUNDA UNIDAD

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO Y MISIÓN DE LA UNIDAD

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

- *Analizar* los orígenes de la administración.
- *Evaluar* la influencia que han tenido las distintas formas de organización, desde las antiguas civilizaciones hasta nuestros días.
- *Justificar* las perspectivas de los administradores y la administración.



ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también

de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo 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 lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

Naturalmente, no se puede decir que en los inicios de la organización social (familias, tribus y clanes) haya existido una carrera de licenciado en administración; pero es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual. Enseguida analizaremos algunos aspectos relevantes de dicho desarrollo.

Primeras civilizaciones

Asia Menor y los judíos. El pueblo judío estuvo entre los primeros en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde el 1000 a. de C. aproximadamente, e influyó en Europa, en diversas épocas, a través de constantes migraciones.

El libro judío más importante es el *Antiguo testamento* contenido en la Biblia. En él hay diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa moderna. Hay muchos refranes populares cuyo origen se encuentra en los *Proverbios* salomónicos, por ejemplo: "El que a dos amos sirve, con uno queda mal."

También citamos el pasaje bíblico del *Éxodo*, capítulo XVIII, en el cual Jethro, suegro de Moisés, dice a éste: "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 cincuentas, y guías de decenas y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes".

Europa. En la antigüedad, la civilización más evolucionada de Europa, fue la griega. Durante el milenio precedente al inicio de la era cristiana, surgieron y florecieron en el Peloponeso diversos pueblos. Entre ellos destacó el espartano, famoso por su disciplina militar y porque vivió, de alguna manera, en un régimen relativamente socialista. Licurgo, rey de Esparta, tomó de los egipcios la idea de separar al ejército del resto del pueblo y lo hizo bajo estrictos principios racistas, pues sólo a los más fuertes e inteligentes se les

permitía entrar a dicha institución. A los niños que nacían demasiado débiles o con algún defecto físico, se les mataba. Se dice que era tan rígida la disciplina observada por los soldados espartanos, que debían obedecer órdenes aun en contra de su propia vida. Si le era ordenado caminar de frente y había algún precipicio, él no podía interrumpir su marcha aunque finalmente cayera. Este pensamiento aún prevalece, y muchos supervisores modernos consideran que sus órdenes deben acatarse sin discusión: "el jefe siempre tiene la razón".

No toda la filosofía griega vino de Esparta. La mitología jugó un papel muy importante en el comportamiento del pueblo. A través de historias sobre sus dioses, fábulas y leyendas, se plasmaba, metafóricamente, toda su visión del mundo. Homero escribió la *Iliada* y la *Odisea*, epopeyas donde se señalan pautas de comportamiento. Muchos autores modernos utilizan las figuras mitológicas como formas para explicar situaciones cotidianas. Así, por ejemplo, usan todavía la figura de Pigmalión para ilustrar cómo el buen trato a los trabajadores provoca la modificación de su comportamiento, con lo cual apoyan las teorías de Douglas McGregor.

Influencia de los filósofos

Sócrates (470-399 a. de C.), fue el primer occidental en afirmar que "todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos", es decir, genera conocimiento subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos.

Se puede considerar a este filósofo como padre de la dialéctica, ya que afirmó: "lo único que sé, es que no sé nada". Éste era su principio fundamental para llegar a la verdad, por lo cual preguntaba a todo aquel que encontraba el porqué de las cosas. Llegó a la conclusión de que los iletrados, hombres del mercado, lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

Como una extensión del pensamiento socrático, hoy podemos afirmar que, en las organizaciones modernas, el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos mejor aun que los directivos, aunque estos últimos tengan una visión global más precisa.

Hay que recordar que Sócrates fue condenado a morir envenenado con cicuta. A pesar de ello, consideró que era la ignorancia de sus jurados quien realmente le condenaba, ya que según él, éstos no eran hombres de mala fe, sino ignorantes, puesto que lo acusaban de pervertir a la juventud al cuestionarles dialécticamente sobre el origen de los dioses griegos.

Platón. Nació en Atenas en el 427 a. de C. Fue discípulo de Sócrates, escribió *La República*, *Las Leyes*, *Critón*, *Fedón*, *Gorgias*, *El banquete* y otras obras. Murió en el 347 a. de C.

Con motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 a. de C., Platón escribió *La República*, obra en la que pretendió formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los

que se prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud. Platón derivó el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Éstas son sus palabras:

La ciudad nace, en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta a sí mismo, sino que necesita de muchas cosas. . . Así, pues, cada uno va tomando consigo a tal hombre para satisfacer esta necesidad y a tal otro para aquélla; de este modo, al necesitar todos de muchas cosas vamos reduciendo en una sola vivienda a multitud de personas en calidad de asociados y auxiliares, y a esta cohabitación le damos el nombre de ciudad.

En otro párrafo dice: "Cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo con sus aptitudes... y sin ocuparse de nada más que de él."

Algo semejante ocurre en las empresas y organizaciones modernas, ya que por regla general los hombres no poseen todas las habilidades necesarias para realizar todas y cada una de las diversas actividades implicadas en el funcionamiento de dichas empresas y organizaciones. El mismo directivo debe percatarse de que sus subordinados y colaboradores pueden tener habilidades natas o adquiridas que él no posee.

Platón se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tender a la contemplación del bien. Describe cómo han de seleccionarse y probarse, y detalla los elementos de la formación que deben recibir.

Platón sostiene que existen tres clases de hombres, según su nivel de raciocinio:

La de oro: los gobernantes

La de plata: los guerreros

La de hierro y bronce: labradores y artesanos.

El pensamiento platónico aún subsiste en muchas organizaciones modernas, en donde es común oír: "Dios hizo a unos cuantos para mandar (la aristocracia) y a los demás para obedecer."

Aristóteles (384-322 a. de C.). El más destacado discípulo de Platón fue Aristóteles, nacido en Estagira, Macedonia, por lo cual fue llamado el "Estagirita".

En sus trabajos, Aristóteles criticó el pensamiento de su maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de *La República* y *Las Leyes*. También, en el campo filosófico se apartó de sus ideas, a partir de su propia concepción del origen de las ideas. Se dice que Platón fue el "idealista" y Aristóteles el "realista".

Su obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es *La Política*, en la que distingue los conceptos de Estado y Gobierno (autoridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado

en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, para lo cual señala la organización y funciones de éstos. Tal división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. En este aspecto se le considera antecesor de Montesquieu, quien estableció la operatividad del principio de división de poderes, base de la limitación en el ejercicio del poder.

Aristóteles, al referirse al orden de la sociedad, critica que Platón hubiera saltado del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta a la familia como la célula social básica del Estado. El "Estagirita" incluye al esclavo como elemento de la familia, tratando de justificar, así, la esclavitud.

Según él, los actos administrativos desde el punto de vista económico, pertenecen a dos categorías:

- a) La economía natural, que se encarga de la administración de los recursos.
- b) La crematística, que se encarga del incremento y adquisición de los recursos.

No cabe duda que los pensamientos de Aristóteles continúan vigentes en nuestra civilización, ya que las empresas, en tiempos de abundancia de recursos, orientan su crecimiento hacia el mercado, se dedican a vender y descuidan su administración interna e incluso desperdician recursos. En épocas de crisis se dedican a controlar mejor los recursos y logran disminuir desperdicios, tiempos muertos y gastos innecesarios.

La ética aristotélica influyó en mayor o menor medida durante casi 2000 años. En el medioevo, esta concepción limitó mucho el desarrollo comercial, ya que lo consideraba necesario aunque poco ético. La filosofía aristotélica también plantea la importancia de la teleología y de la ontología en la acción humana, pues ambas estudian los últimos fines y la esencia del quehacer existencial. Hoy se conoce a esto como la misión de la existencia del ser humano y de las organizaciones. Aclarada la misión de la organización y del ser se aclara la acción.

Epícuro (341-270 a. de C.). Fue otro destacado filósofo griego. Para él existen dos clases de verdad: a) las verdades de existencia, y b) las verdades de juicio.

Respecto a las primeras, Epícuro afirmó que son verdades objetivas, ya que radican en la naturaleza misma de las cosas u objetos, mientras que las verdades de juicio son nuestras conclusiones, sin importar cómo hayamos llegado a ellas.

Contrariamente a Sócrates, Epícuro señaló que los sentidos no nos engañan y que por lo tanto las sensaciones percibidas por el hombre son verdaderas, que el ojo funciona perfectamente, ya que es una maravilla de la naturaleza, y que el cerebro está compuesto por finísimas fibras y pequeñas moléculas. Lo que cambia nuestra percepción de la realidad son nuestros

juicios u opiniones (prejuicios). Es considerado precursor del pensamiento materialista, ya que atacaba duramente a la religión, la que en esa época se valla del temor para ganar adeptos.

Los romanos. El pueblo romano comparte con Grecia el mérito de ser forjador de la sociedad moderna occidental. Establecido bajo un Estado sólido, administrado excelentemente, logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Los patricios formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho: reglamentaron las del Estado con respecto al pueblo a través del Derecho Público (*ius publicum*); los del individuo merced al Derecho Privado (*ius privatum*). El término *ius* deriva del sánscrito y significa "liga", lo que indica que el Derecho es una de las fuerzas que amalgaman a quienes pertenecen a la misma sociedad. Los romanos decían *ubi societas, ibi ius*, lo cual significa que donde hay una verdadera agrupación social, existe una norma que la regula. La teoría moderna de la administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización, haciéndose más formal y compleja; ello exige normas y políticas para la administración y la consecución de objetivos, es decir, el establecimiento de un marco legal interno.

El legislador de aquel pueblo -organizador social- separó los conceptos "ser humano" y "persona", en virtud de que a él le interesaba enjuiciar situaciones generales que se podían presentar en relación con las personas y no las cualidades físicas y psíquicas inherentes al hombre. Así, lo relativo al nacimiento, fallecimiento, convenios y contratos, al igual que todo lo derivado de dichas situaciones, como las propiedades, las asociaciones y otras regulaciones administrativas de interés general, estaba ligado a los derechos de la "persona". Esta formalización legitimó el concepto de propiedad privada, pilar del capitalismo moderno. Para los romanos la propiedad era un derecho absoluto. Defendían el *ius utendi, fruendi et abutendi*, es decir, el derecho al uso, al goce y hasta al abuso de los bienes privados, extremo que ya no es aceptable. Por ejemplo, no por ser propietario de una propiedad agrícola se tiene derecho a deforestar y a contaminar los ríos, o porque se paga el agua ésta puede desperdiciarse. El abuso de las posesiones ha llevado a un nivel elevado de consumismo.

Influencia de la iglesia católica y la época medieval

La iglesia católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura: su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico le han permitido subsistir durante casi dos milenios, y muchos autores la citan como paradigma organizacional. También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, ya que el sacerdote católico debe obedecer tal *cual cadaverum*, esto quiere decir que un cadáver no reclama y si se le mueve una mano se queda conforme a la voluntad del sujeto que la ha movido.

Por otro lado, la iglesia católica fue rectora de los valores del hombre durante el medioevo y en el campo comercial impuso valores éticos severos; la actividad de los mercaderes se consideraba vergonzosa e ilícita. La usura equivalía a un robo. El valor fundamental de este periodo radicó en la salvación del alma, objetivo surgido del siguiente principio: el hombre fue puesto en la Tierra durante un periodo en que su primer afán debía consistir en prepararse para la eternidad. Esta concepción ética detuvo el desarrollo industrial. En la última parte del medioevo, se desarrolla una creciente actividad comercial en los estados italianos, debido al incremento de las actividades gremiales de los artesanos. Se produce al mismo tiempo un creciente intercambio comercial de productos entre los estados. "Las Cruzadas no sólo tuvieron un objetivo religioso, sino que también obedecieron a causas económicas, para desarrollar el comercio con el Medio Oriente", señala Silva Herzog.

Por las razones antes expuestas, la influencia que la iglesia católica ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante, tanto para el desarrollo como para el retraso, además de constituir un modelo de estructura organizacional que aún se estudia en la formación del licenciado en administración.

Influencia de la organización militar

Durante la Edad Media, los ejércitos estaban formados por *mercenarios* (personas que se vendían al mejor postor, para pelear en su nombre). Sin embargo, Nicolás Maquiavelo consideró que un buen gobernante no debía depender de estas fuerzas, sino formar su propio ejército. Asimismo, recomendó que, constantemente, este grupo debía practicar enfrente de la ciudadanía, para lograr un doble efecto: primero, para tener siempre un buen estado físico y, obviamente, también para intimidar a la población con el fin que fuera más fácil lograr el orden interno.

Si bien el origen de la milicia no data exclusivamente de la concepción de Nicolás Maquiavelo, toda vez que los espartanos, los griegos y muchos otros pueblos contaban con ejércitos propios y dividían a las fuerzas en legiones, centurias, etcétera, el sistema moderno de la organización militar sí es obra de este genial político florentino. Él *estableció la* necesidad de retomar los sistemas romanos de dirigir ejércitos reducidos. El modelo de organización militar propuesto por Maquiavelo ha sido adaptado en las diversas épocas a las circunstancias particulares. Así, en nuestro ejército, el mando entre los soldados es ejercido por cabos; asimismo, un número reducido de cabos depende de un sargento; un grupo de sargentos recibe órdenes de otro superior, y así sucesivamente hasta formar batallones, divisiones, etc. El ejército también está organizado por especialidades: caballería, infantería, ingenieros, transmisiones, etc. A su vez, el ejército divide los territorios en zonas militares, pero todos sus componentes dependen de un mando superior centralizado.

Las empresas modernas dividen las cargas de trabajo en áreas funcionales, encargadas de actividades específicas. A esta división moderna se le llama línea-funcional, por su origen militar, con toda la carga de autoritarismo

que ello implica. Por estas razones, Lyndall Urwick, un teórico de origen militar, surgido a principios de siglo, al sentar las bases de la división del trabajo en las primeras obras publicadas sobre la materia, señaló las razones para la extensión limitada de las estructuras administrativas, argumentando las ventajas que tiene este tipo de organización para el ejército.

En resumen, son tres las influencias de orden militar sobre el campo de la teoría administrativa moderna: a) la estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando, b) la autoridad lineal y c) la disciplina rígida del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a la teoría administrativa, es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso familiar. Entre ellas se encuentran *estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística*, actualmente muy difundidas en las organizaciones.

NACIMIENTO DE LA ÉTICA CAPITALISTA Y LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Vamos a estudiar cinco puntos señalados por Kast y Rosenzweig en *Organization and Management*, con el fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:

- 1) La concepción judaica, como antecedente.
- 2) La ética protestante.
- 3) La tecnología y su influencia en la Revolución Industrial.
- 4) Las doctrinas económicas clásicas, con nuevas ideas:
 - a) Mercantilismo.
 - b) Adam Smith y el liberalismo económico.
- 5) 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 el cristianismo sostenía en sus primeras épocas ideales de pobreza y humildad, el judaísmo no rechazaba a los ricos; mientras que el cristianismo estaba invadido por el espíritu del amor, el judaísmo practicaba un nacionalismo extremista... Se ha llamado a los judíos padres del intercambio libre y por tanto del capitalismo.

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

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

Los judíos en Europa fueron eliminados de la propiedad de la tierra y restringidos en la participación de muchas actividades. Por tanto, vieron en el comercio una alternativa. Los valores judíos sobre un trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa los condujeron al desarrollo económico de su ghetto.

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

La ética protestante. Debido a los cambios surgidos en la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los valores antiguos referentes al comercio se fueron perdiendo. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, surgió de las concepciones del protestantismo.

Max Weber señala que la ética religiosa del movimiento protestante crea un clima económico y ético que fue altamente favorable para el desarrollo del capitalismo y la industrialización en Inglaterra, Escocia, Holanda y, más tarde, en Nueva Inglaterra. La ética luterana favorece a la empresa individual y recuerda la importancia del trabajo como una forma de agradar a Dios. Esta filosofía fue reforzada y ampliada por Calvino, quien expresó que la frugalidad, la economía y la industria son virtudes humanas, lo cual influyó enormemente en la escala de valores de los primeros industriales. La ética protestante generalizó la noción de que el éxito mundano puede ser una señal divina. Calvino creó un instrumento religioso que armonizó en forma efectiva con la divulgación del beneficio industrial.

Por lo anterior, puede afirmarse que el protestantismo difundió las normas básicas para el desarrollo del capitalismo.

El mismo autor hace notar que en todos los mensajes de Benjamín Franklin hay una esencia de ética protestante, como lo reflejan los siguientes refranes que Max Weber transcribe en su obra *El espíritu del capitalismo*:

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 a hacer progresar en la vida a 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.

Por seis libras puedes tener el uso de 100, supuesto que seas un hombre de reconocida prudencia y honradez. Quien malgasta inútilmente a diario un céntimo, derrocha seis libras al cabo del año, que constituyen el precio del uso de 100

Tecnología y Revolución Industrial. Debido a su situación de potencia colonialista, Inglaterra logró controlar grandes mercados a los que no podía surtir con su rudimentaria industria de talleres caseros. Los descubrimientos del mecánico Arkwright desarrollaron la primera hiladora mecánica que posteriormente fue movida por energía hidráulica con un poder doscientas veces mayor que el del proceso artesanal.

James Watt, según anota textualmente Silva Herzog, "fue un hombre extraordinario por su gran inteligencia y notable ilustración. Vio la luz en 1736 y murió en 1819. Perfeccionó la máquina de vapor en varias etapas, desde su primer experimento de 1761 en la Universidad de Glasgow, hasta 1790. En 1769 obtuvo la primera patente de su máquina. El trabajo de Watt sobre la máquina de vapor fue, según Usher, de un carácter predominantemente científico y crítico, que implicó innovaciones esenciales, pero sin que éstas fueran otra cosa que meras aportaciones a un todo ya existente. Sea ello lo que fuere, cierto es que 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".

Otras aplicaciones técnicas, como las de Henry Cort en la industria del hierro forjado, facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción. Robert Fulton experimentó con éxito el barco a vapor. Muchas otras aplicaciones técnicas aparecieron paulatinamente.

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

Sin embargo, no se hicieron esperar diversas reacciones de pensadores y movimientos sociales, tales 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 conminando a los patrones a dar un mejor trato a los trabajadores.

Doctrinas económicas clásicas: el mercantilismo y el liberalismo

Para Max Weber el mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista a la política: el Estado debe proceder como una empresa, para fortalecer su poderío a través del incremento del tesoro público.

También la teoría del mercantilismo sostiene que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata y que, en consecuencia, el país más rico es aquel que dispone de mayor cantidad de metales preciosos. Asimismo, considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece, la acumulación de grandes capitales, y afirma que los países deberían comprar poco y vender

mucho, para tener una balanza comercial favorable e incrementar sus disposiciones en metales preciosos.

Adam Smith y el 'laissez faire'. En 1776, Adam Smith, publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Con ello, la ética capitalista recibió un gran apoyo teórico que aún influye en el pensamiento del sistema.

Smith argumenta que:

- Las libertades económicas benefician a toda la sociedad, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés.
- La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.
- Cualquier interferencia gubernamental tiende a romper el balance natural.

Por otro lado, ponderó el concepto de *libre empresa*. La tendencia basada en el principio liberal de "dejar hacer" encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

Roberto Owen y el pensamiento socialista utópico



Roberto Owen

Durante los primeros años del siglo XIX, los sistemas de producción se basaban fundamentalmente en la fuerza motriz de la máquina y del ser humano. El liberalismo económico generó condiciones para que los dueños del capital hicieran crecer su patrimonio con base en la explotación desmedida: jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, contratación de menores de 20 años en calidad de aprendices, ausencia de higiene y de cualquier medida de seguridad. Esta situación provocó que una serie de pensadores de la época protestara e hiciera propuestas de reestructuración de las relaciones de producción, algunas tan inaplicables que fueron calificadas posteriormente por Marx y Engels como "socialistas utópicos". Entre tales pensadores se puede

mencionar a Carlos Fourier, el conde de Saint Simon y a Roberto Owen, quien posiblemente ha sido el más importante y el más cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo pasado, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.

Walter 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 fue un próspero empresario textil inglés, nacido en 1771, que organizó una comunidad llamada New Lanark, moldeada de 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 sacó Owen argumentos prácticos para proponer una serie de medidas de protección a los trabajadores, tales como la reducción de la jornada de trabajo a sólo 12 horas (en ese entonces su duración quedaba al arbitrio del empresario, y era corriente que los obreros, aun los niños, trabajasen alrededor de 16 o 18 horas diarias), la prohibición del trabajo a los menores de 10 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 Robert 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 primeras bases, y la organización sindical de la que también fue precursor al organizar en Inglaterra la Grand National Consolidated Trade Unions.

Como se puede ver, 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).

México

Los principios administrativos tienen carácter universal, razón por la cual podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para México, Bolivia o Francia. Pero sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas. Por ello, haremos una breve reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas de la vida de México.

Época precolombina

La historia del México precolombino es tan antigua y tan 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 20,000 años. Desde hace 7,000 hubo ya grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales como el perro y el guajolote. El cultivo de maíz, que empezó hace 4000 años, 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 los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Asimismo, se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros.

Hace unos 3500 años se inició la irrigación, con la cual aparecieron las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos. Los enigmáticos olmecas constituyen la civilización más antigua. Habitaron en la zona costera del Golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Se les considera forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio perduró 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 sus contemporáneos europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén-Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal. El comercio floreció entre ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento hasta su decadencia en el siglo XVI.

Muchos otros pueblos precolombinos desarrollaron civilizaciones dignas de ser analizadas; pero debido al limitado alcance de este curso sólo estudiaremos algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas fueron la resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al Valle de México alrededor del siglo XII guiados por su dios protector, Huitzilopochtli. Se refugiaron en un islote del lago de Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1325.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización estatal desarrollada, ya que contaban con administración judicial, ejército, caminos, policías y sistemas de educación. Su organización político-administrativa evolucionó desde una oligarquía primitiva hasta una monarquía absoluta.

Los mexicas, los tepanecas y los texcocanos formaban la triple alianza, y reconocían a un solo rey (señor de vidas y haciendas). Al frente del Estado estaba un *huey tlatoani* que contaba con doce dignatarios para atender los asuntos públicos (religiosos, militares, comerciales, etc.); además, tenía representantes en todos los lugares o regiones sojuzgadas. La sociedad se dividía en nobles, sacerdotes, 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). Constituido por una gran familia consanguínea, era el clan familiar. Estos clanes se unían en barrios regidos por un *calpólec* (autoridad civil y militar), quien se auxiliaba por recaudadores de impuestos denominados *tlacoah*, quienes se capacitaban en los *telpuchcalli*.

El Estado azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado, ya que cobraba gabelas en especie: productos agrícolas (granos principalmente), mantas, productos de barro. Contaba con almacenes de depósito y en casos de miseria extrema se distribuían los productos entre la población.

El *tecuhtli*, funcionario del gobierno central, se encargaba principalmente de juzgar los litigios, cobrar gabelas y vigilar los trabajos colectivos con que se tributaba al imperio.

El calpulli estaba regido por un consejo (*huehuetequé*), formado por los ancianos, que delegaban en una autoridad ejecutiva, *teachcauh* ("pariente mayor"); éste tenía como funciones principales la distribución del trabajo (agrícola o manufacturero en los *calpullis*, alfareras o productores de algún bien de consumo general), administración del producto (resguardo y venta de los productos), distribución del trabajo comunal (tequio), atención a los miembros caídos en desgracia y organización de las fiestas religiosas. Cada calpulli tenía un calpulteteo, deidad particular relacionada con el producto realizado.

El calpulli era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimenticia; aunque producía diversos alimentos, instrumentos, utensilios y vestido, sólo comerciaba sus excedentes.

El calpulli entregaba tierras (calpulliali) a las familias. Estas parcelas, que en Xochimilco se denominaban chinampas, debían ser trabajadas como propias, pero no podían venderse y, si por negligencia no se explotaban, se devolvían al calpulli. Sin embargo, estaba permitido contratar macehualli, trabajadores independientes con derechos y obligaciones, por medio del sistema de tequio.

Comercio. El lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos eran los tianguis. En la gran Tenochtitlán contaban con uno fijo y otro que se establecía cada cinco días, cambiando de población en cada oportunidad. Tlatéolco era el principal; Tacuba, Texcoco y Tianguistengo eran también importantes plazas.

Los comerciantes, conocidos como pochteca, en la jerarquía social eran poderosos, reconocidos y asesores del emperador (huey tlatoani). Por ello eran considerados "promotores de cultura", ya que la enriquecían con nuevos productos.

Por otra parte, los pochteca generalmente eran parientes o tenían un origen común. Ellos eran los encargados de organizar los tianguis, fijar los precios de las distintas 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.

Los pochteca conocían todo el territorio, tenían sus espías (tequihua), y presionaban al emperador para que los apoyara militarmente cuando no les

pagaban. En sus viajes de negocio, se hacían acompañar por tamemes, cargadores que llevaban a lomo la mercancía, en ocasiones hasta lo que hoy es El Salvador y Nicaragua.

Calmecac. Las calmecac eran instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad. Se aprendía el uso del calendario, el sistema vigesimal (cómputo y programación calendáricos) y como ejercer el mando (representado mediante un bastón), ya que los educandos habrían de convertirse en conductores del pueblo. También recibían capacitación física y moral. Se les enseñaba oratoria, urbanidad, lectura, escritura jeroglífica, así como medios de conteo (sistemas contables). Por ello se les considera como antecedentes de las escuelas de contaduría, geografía económica, astronomía, botánica y zoología.

Aunque los conocimientos eran empíricos, les permitían formarse una idea general del medio natural 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, ya que era mitad pájaro. También representaba la ciencia, por la necesidad de tener los pies sobre la tierra, lo que representaba su mitad serpiente.

Joseph de Acosta, en su *Historia y moral de las indias*, escrita en 1590, esto es, ya en la Colonia, dijo que "mucho sería de desear que las autoridades virreinales trataran de emular los tiempos antiguos y erigieran centros de educación de tanto provecho como los que antes habían tenido los indígenas". Las empresas frente a un Tratado de Libre Comercio y, para poder sobrevivir ante la apabullante competencia de unas naciones altamente desarrolladas en el campo comercial, requerimos de *pochtecas* que vendan y comercien con dignidad en el territorio del que estos hombres hace 500 años eran dueños y señores. Las empresas públicas se privatizarán, pero la cultura se tiene que nacionalizar como elemento de identidad; sin orgullo de ser mexicanos, será más difícil. Debemos defender nuestra cultura señera para no desaparecer como pueblo y nación.

GLOSARIO, DE TÉRMINOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS PROVENIENTES DEL NÁHUATL

calmecac. Escuela del carácter y de jefes administrativos. En el *calmecac* 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 alfarero, con estructura administrativa propia y deidades tutelares relacionadas con el producto. *calpulteteo.* Deidades particulares de cada calpulli. *huehuetèques.* Consejo de ancianos que 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 tlatoani.* 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*. Nobleza 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 (coatl-serpiente). *quetzalli*. Vendedor de plumas. *tameme*. Cargador. *telpuchcalli*. Escuela de recaudadores de impuestos y auditores fiscales. *tequihua*. Espía. *tlatoani*. Jefe, autoridad legal. *tlazopiltin*. Hijos del rey. *tequio*. Sistema de producción participativa del resultado. El dueño de una parcela controlaba a *los macehualli* para trabajar la tierra, con la obligación de alimentarlos. Él dirigía, trabajaba junto con ellos y repartía 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. *yacatecuhtli* o *xocoteuctli*. Señor que guía, deidad de los comerciantes o *pochtecas*.

La administración durante la Colonia

Los españoles tuvieron sistemas administrativos eficaces durante la Colonia. Imitaron la organización de España, lo que generó graves complicaciones, ya que las costumbres de los pueblos y culturas americanos en muchos aspectos eran antagónicas con las peninsulares.

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 estableció el sistema de encomiendas, cuyo fin era catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, apoyándose para tal efecto en frailes.

Sin embargo, los encomenderos vieron la Conquista como una empresa, ya que muchos de ellos 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 (5%) de todo lo que conquistaran. Los encomenderos, con el fin de sacar a flote sus compromisos, sujetaron su labor a operaciones mercantiles como el traspaso, las permutas, los endosos e incluso a dejar en herencia los "derechos" adquiridos sobre indígenas como si fueran objetos. El sistema de encomienda diezmó las poblaciones.

El papa Alejandro VI emitió la bula que lleva su nombre, la cual obligaba a los encomenderos y a cualquier otro que adquiría derechos sobre los indios y las tierras, a pagar el diezmo (el 10%) de todos sus productos, que debía aplicarse a la construcción de templos. Esto, junto con la idea religiosa europea de que el cielo se ganaba por las obras que se realizaran en provecho de la iglesia, ocasionó que en todo el territorio conquistado se edificaran impresionantes templos.

Estructura administrativa de la Colonia. El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio se dividió para fines administrativos en *corregimientos*, a cargo de un corregidor. A su vez, los

corregimientos se subdividían en *mayorazgos*, a cargo de un mayor, los mayorazgos se componían de *alcaldías*, gobernadas por doce regidores las grandes, y seis las de menor categoría. En ambos casos se delegaban los acuerdos en un *síndico*, quien realizaba las labores ejecutivas del ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por gobernadores de provincia. Posteriormente, al fin de la época colonial, fueron reemplazados por intendentes. Muchos ayuntamientos fueron suplidos por delegados, quienes dependían a su vez del poder central absoluto.

La administración de justicia se ejercía a través de audiencias. Además se instituyeron los siguientes tribunales especializados:

- hacienda real
- mercantiles
- eclesiásticos
- militares
- de minas
- de mostrencos
- de vacantes e intestados
- de indios
- de la Santa Hermandad (para combatir a los salteadores en caminos)
- de la Acordada (ambulante, enjuiciaba sumariamente a los malhechores)
- de la Santa Cruzada
- de la Inquisición (perseguía a los heréticos)
- de correos

México independiente

El siglo XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder. No había un proyecto nacional claro y las principales corrientes ideológicas (clero, logias escocesas y yorquinas) se debatían constantemente para imponer su proyecto nacional.

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 de las primeras industrias textiles en Orizaba. Constituyó la Compañía Unida de Minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango. A pesar de su simpatía y compromiso con los capitales norteamericanos e ingleses, se opuso a la colonización de Texas y otros territorios que hoy ocupa Estados Unidos de Norteamérica. También fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, por lo que se le reconoció como un gran administrador público y privado, y en 1842 escribió el libro *Estado y posibilidades de la industria en México*.

Por otra parte, Esteban de Antuñano fue un industrial poblano; en su estado natal impulsó la actividad textil y fue uno de los pensadores que posibilitaron la organización de la hacienda pública. Escribió *Ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública*. Esta obra establece cuatro principios:

Primero: Administración de los gastos públicos: ". . . Los gastos públicos son tan necesarios para la existencia de la sociedad civil como los domésticos para una familia. Ni ésta ni aquella podrían mantenerse por largo tiempo sin causarlos; 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.

Segundo: Fomentar la industria de sus súbditos (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."

Tercero: 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."

Cuarto: Fomentar tesoro con base en industria, minería, agricultura y ganadería.

Dadas sus características numéricas y su capacidad de orientación, Antuñano llamó a estos factores los cuatro puntos cardinales.

El porfiriato

Durante la dictadura de Porfirio Díaz se produjo 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 severo que permitió los abusos relatados por la historia de la época, causa, entre otras cosas, de la Revolución Mexicana.

La revolución industrial en México

Como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910 surge la nueva Constitución, la cual, por medio de su artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales, y da origen al sindicalismo mexicano.

En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica. En aquel momento concurren diversos hechos que impulsaron la industrialización del país, a saber:

- La expropiación petrolera
- La llegada de intelectuales españoles exiliados
- La Segunda Guerra Mundial

Estos factores contribuyeron a formar lo que históricamente se ha dado en llamar "Revolución Industrial" mexicana, cita en la ciudad de México y Monterrey.

Además, ante la suspensión de importaciones provenientes de los países beligerantes, surgen en nuestro país numerosas empresas para abastecer el mercado interno de aquellos productos que antes se importaban.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa en el siglo pasado, 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: esto es, crear más riqueza y repartirla con justicia.

ESCUELAS O ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

Desde su nacimiento como disciplina independiente y para facilitar su aprendizaje, el pensamiento administrativo ha sido agrupado por las tendencias en el orden cronológico de su aparición sin que, por este hecho, los conocimientos caigan en la obsolescencia o, por el hecho de agruparse en escuelas, implique que sean mutua y necesariamente excluyentes. El estudioso de las corrientes administrativas debe aprender de ellas lo mejor, considerando que muchas aportaciones correspondieron a épocas, contextos históricos y circunstancias políticas, económicas y sociales particulares de los países donde se originaron. Sin embargo, ha sido un proceso acumulativo desde Taylor hasta la fecha. En ocasiones, como en el caso de la evolución del pensamiento económico, los enfoques son retomados porque las circunstancias crean condiciones para que así sea. Son erróneos los juicios de quienes afirman haber abandonado los conceptos propuestos por alguna corriente de teóricos, en virtud de la aparición de una nueva teoría; muchas de éstas son iguales a anteriores, pero con una nueva denominación (ver Fig. 2.1).

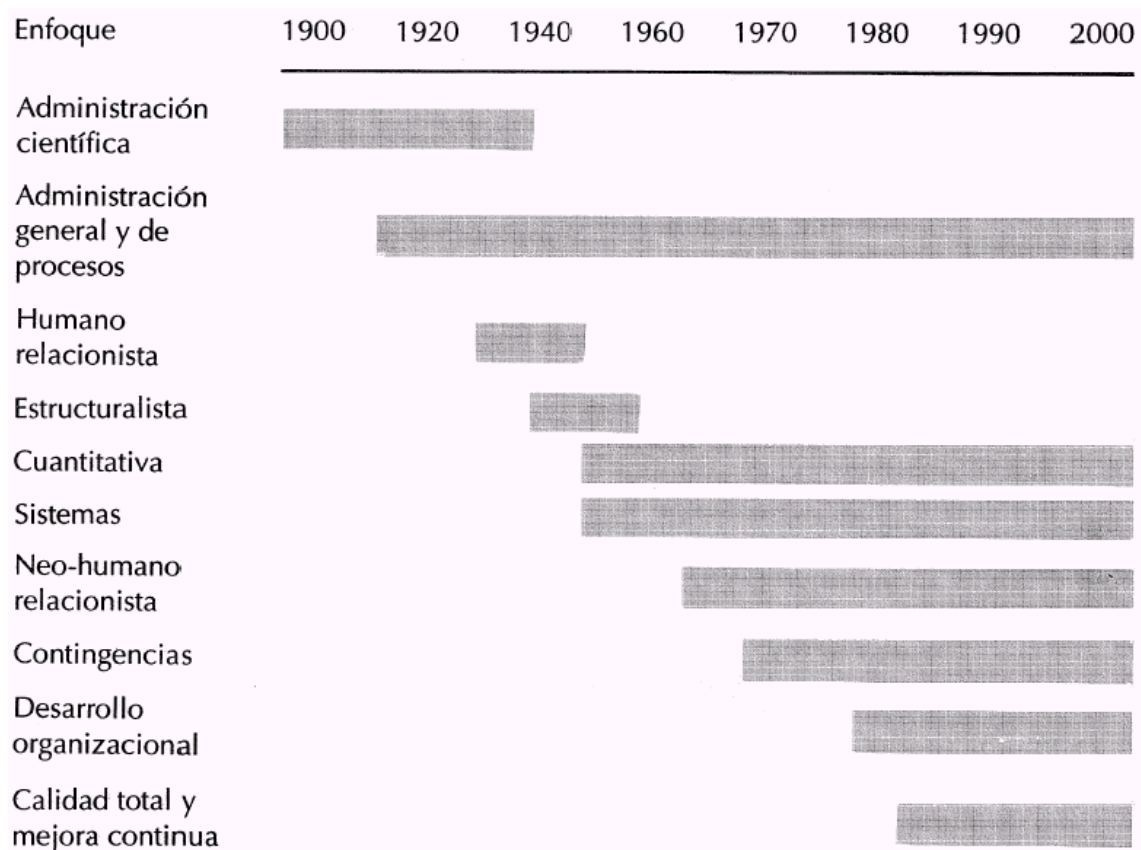


FIGURA 2.3 Escuelas del pensamiento administrativo.

Un grupo importante de teóricos se ha abocado al estudio de la administración a través del proceso administrativo, iniciado por el francés Henry Fayol, dentro de este enfoque se han ido acumulando aportaciones, que logran reordenar el conocimiento para facilitar la aplicación de la teoría a la práctica.

Resumen

En esta unidad se ha estudiado:

1. Cómo el hombre primitivo tuvo que organizarse y dividir el trabajo necesario para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido y protección, lo que dio lugar a la aparición de líderes y guías de los pueblos.
2. La existencia del pueblo judío, que entre las civilizaciones organizadas fue el primer antecedente del capitalismo.
3. El pensamiento de los filósofos griegos y especialmente la concepción aristotélica del comercio.
4. La cultura romana y su visión de la propiedad, así como la importancia del Derecho.

5. La influencia de la iglesia católica durante el medioevo y de la organización militar tomada del modelo grecorromano.
6. El surgimiento de la ética capitalista basada en la ética protestante, la concepción judía de la riqueza, la Revolución Industrial, el pensamiento de las escuelas económicas clásicas y el darwinismo social.
7. El surgimiento del pensamiento utópico, entre cuyos exponentes destaca Roberto Owen, como precursor de la lucha de la clase trabajadora por mejores condiciones laborales.
8. Diversas etapas de nuestra historia y la forma en que se ejercía la administración durante ellas.

Unidad 3

- La empresa

“Einstein dijo alguna vez: “La imaginación es más importante que los conocimientos.” Por lo tanto, se espera que el estudiante ponga en práctica un uso imaginativo de la ciencia de la administración aplicada a la empresa, que vea en las lecturas y ejemplos expuestos no aplicaciones rígidas, sino modelos de la conciencia empresarial de alguien.”

Empresa

OBJETIVO GENERAL

Introducir al alumno en el conocimiento de la empresa y de la relación de ésta con la administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el estudio de esta unidad el alumno:

- Definirá con sus propias palabras el concepto de empresa.
- Diferenciará los diversos tipos de empresa, de acuerdo con los criterios enunciados en el texto, aplicándolos a situaciones prácticas.
- Enumerará la clasificación de los propósitos institucionales de la empresa y explicará su importancia.
- Definirá el concepto de áreas de actividad.
- Distinguirá las funciones y subfunciones que integran las cuatro áreas de actividad de acuerdo con el organigrama ideal propuesto en el texto.
- Explicará en qué consisten los cuatro recursos de la empresa, y su importancia.
- Explicará las características de la empresa en México.

CONCEPTO

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante es la empresa. Por estas razones, este capítulo se dedica al estudio de la empresa con el fin de que posteriormente el lector pueda ubicar, relacionar y aplicar los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativo.

ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

CONCEPTO

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo

Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y^o la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

CLASIFICACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A. *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la

subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

B. *Manufactureras*. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera.

b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.

2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. *Mayoristas*. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

B. *Minoristas o detallistas*. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. *Comisionistas*. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

A. Transporte.

B. Turismo.

C. Instituciones financieras.

D. Servicios públicos varios:

- Comunicaciones.
- Energía.
- Agua.

E. Servicios privados varios:

- Asesoría.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.

F. Educación.

G. Salubridad (hospitales).

H. Fianzas, seguros.

Origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen (figura 2.1).



Figura 2.1. Globalización y desarrollo empresarial.

Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece **que puede** ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.

2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1 000 empleados.

3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana: aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5. Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

Otros criterios

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características. Ejemplos:

Criterio económico. De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista mexicano, las empresas pueden ser:

Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Criterio de constitución legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya 1a empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

Aparte de los criterios mencionados, hay otros menos importantes (cuadro sinóptico 2.1).

PROPÓSITO O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética (fig. 2.2).

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: "Proceder bien resulta a la larga buen negocio". Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

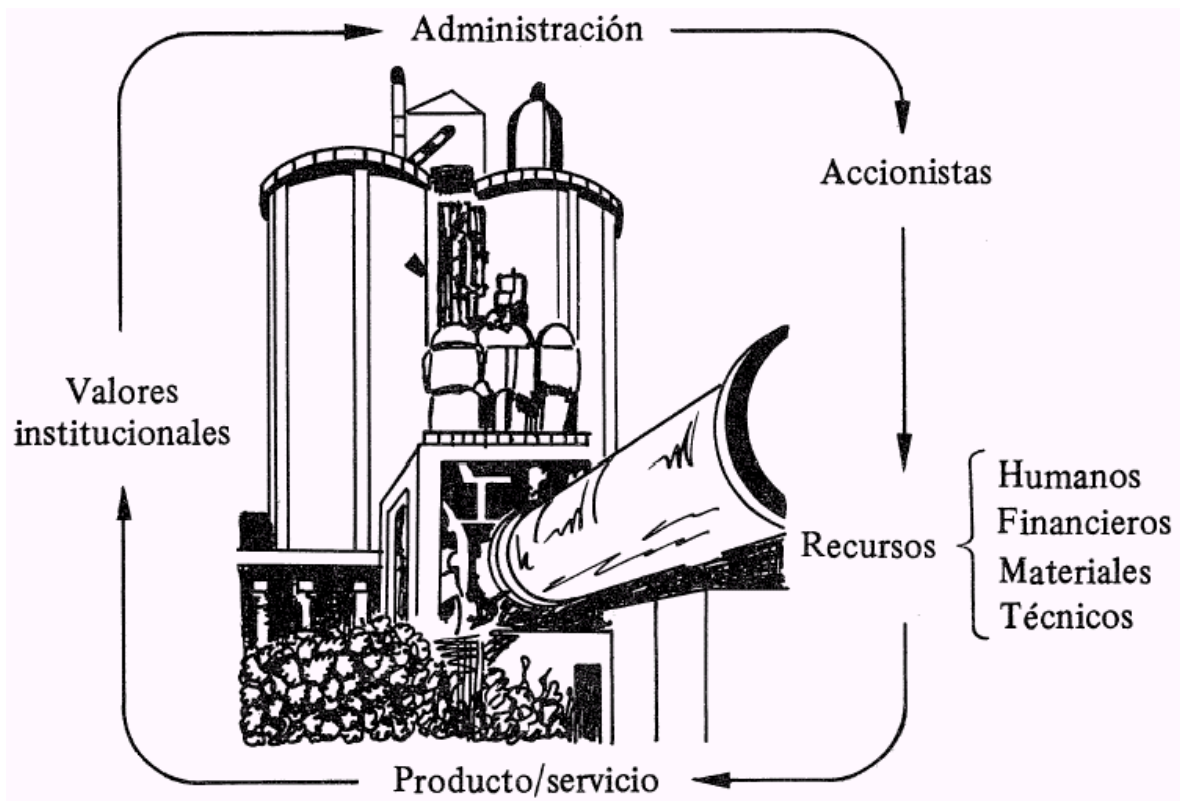


Figura 2.2.

Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

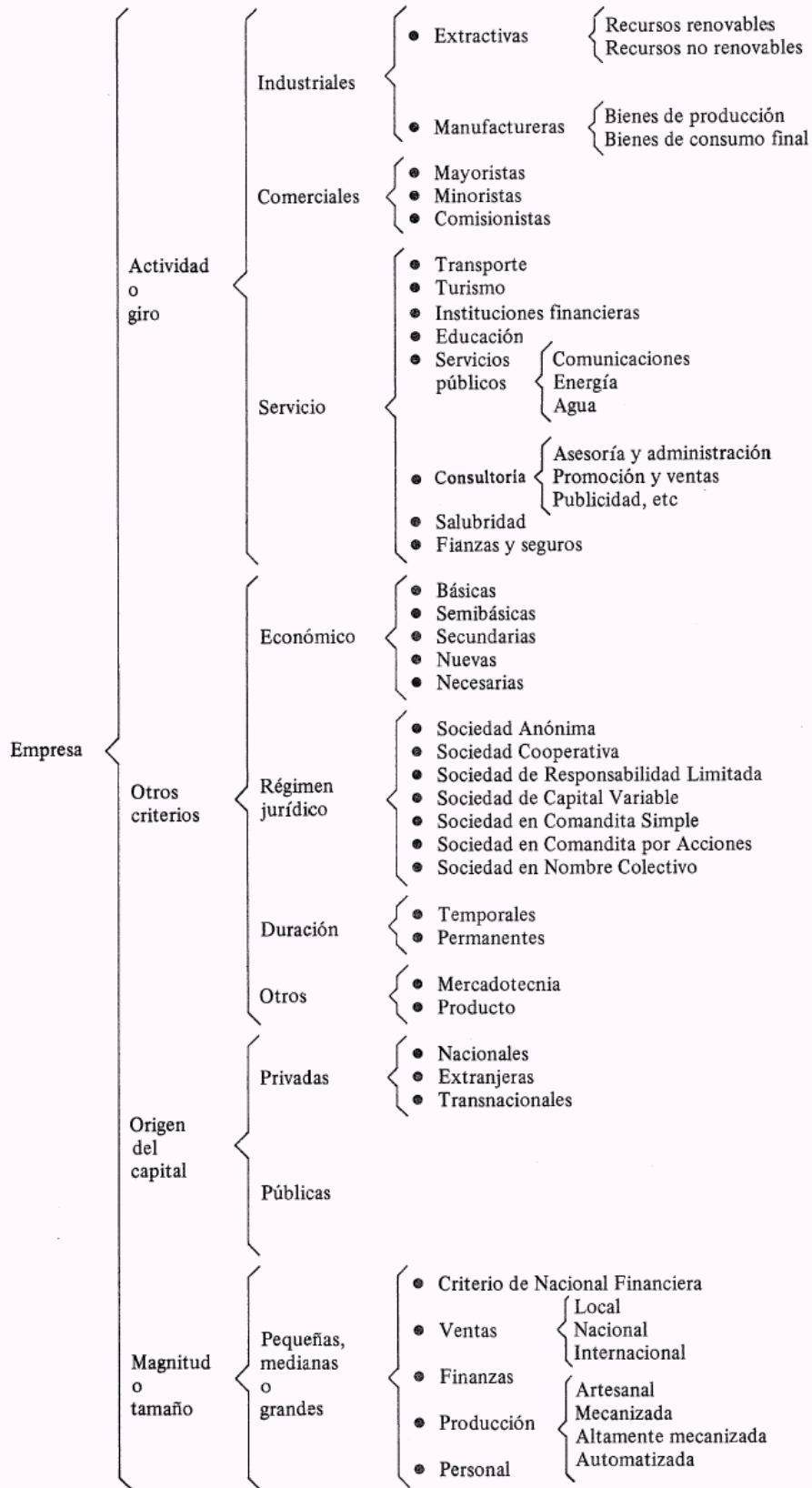
- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al **consumir** materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

Cuadro Sinóptico 2.1. Clasificación de la empresa.



- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

ÁREAS DE ACTIVIDAD (FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA)

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir al estudiante en el conocimiento de las funciones y subfunciones inherentes a cada una de ellas, y de lograr una comprensión integral del conocimiento administrativo de una empresa. Claro está que la estructura que se presenta es la ideal y corresponde preponderantemente a una mediana o gran empresa industrial; pero este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. *Ingeniería del producto:*

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

2. *Ingeniería de la planta:*

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

3. *Ingeniería industrial:*

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

4. *Planeación y control de la producción:*

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

5. *Abastecimientos:*

- Tráfico.
- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacén.

6. *Fabricación:*

- Manufacturas.
- Servicios.

7. *Control de calidad:*

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registros de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. *Investigación de mercados.*
2. *Planeación y desarrollo del producto:*

- Empaque.
- Marca.

3. *Precio.*
4. *Distribución y logística.*
5. *Ventas.*
6. *Comunicación:*

- Promoción de ventas.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. ,

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. *Financiamiento:*

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

2. *Contraloría:*

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. *Contratación y empleo.*

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o inducción.
- Promoción, transferencias y ascensos.

2. *Capacitación y desarrollo:*

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3. *Sueldos y salarios:*

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

4. *Relaciones laborales:*

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

5. *Servicios y prestaciones. -*

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6. *Higiene y seguridad industrial:*

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

7. *Planeación de recursos humanos:*

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoria de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

La representación gráfica de áreas de responsabilidad se presenta en el organigrama de la figura 2.3.

RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:

Recursos materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. *Obreros*. Calificados y no calificados.
2. *Oficinistas*. Calificados y no calificados.
3. *Supervisores*. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. *Técnicos*. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
5. *Ejecutivos*. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. *Directores*. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

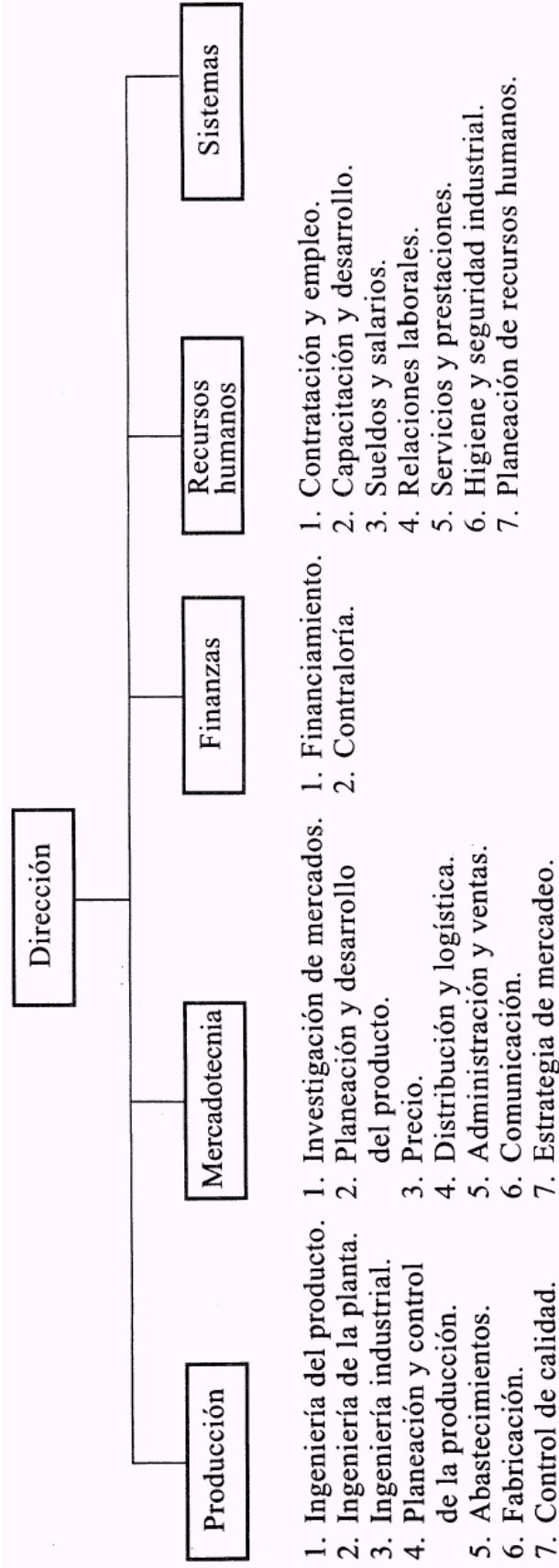


Figura 2.3. Principales áreas de actividad de una empresa.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

Recursos financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa (fig. 2.4).

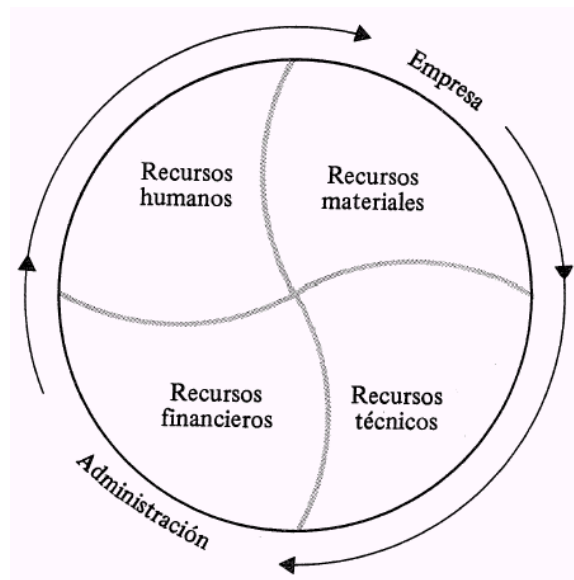


Figura 2.4. Elementos que integran una empresa.

Unidad 4

- El proceso administrativo

“Al examinar la organización, existe la tendencia a considerarla como si fuera una estructura estática y en reposo, como una fotografía en la que las personas, los objetos y el medio ambiente se captan y se quedan congelados. Este concepto es engañoso. La organización es más bien como una película de cine: es dinámica y tiene movimiento. Los papeles que desempeñan las personas varían, los objetos y el equipo cambian; y el medio ambiente se altera continuamente. El organigrama es sólo una representación simbólica de su existencia real.”

Al estudiar la administración bajo el enfoque de pan proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales en la practica se ejecutan en forma simultánea en mayor o en menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo, para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para mejor comprensión de quien aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan encasillarse y aislarse de los demás, ya que existe una gran interrelación entre ellos, tal como se señaló en la. Teoría de sistemas; por consiguiente, se habla de **funciones administrativas** cuando se consideran o estudian separadamente, y de **proceso administrativo** cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable ere todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores

De la diversidad de modelos de proceso administrativo que se han dado lea conocer, el autor coincide con quienes consideran las siguientes cinco funciones:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En general, podemos describir cada una de las funciones administrativas de la siguiente manera:

La planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.

La **organización** agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana.

La **integración** consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La **dirección** es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

El **control** establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Respecto a cada función administrativa en lo particular, señalaremos los siguientes conceptos:

PLANEACIÓN

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del presente y pasado, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improviso. El ejecutar acciones según el vaivén de las circunstancias y sin ningún plan, es trabajar a ciegas.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Múltiples investigaciones han demostrado que la planeación formal es un factor de éxito en la eficiencia y prosperidad de las organizaciones.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge la necesidad de planear las actividades que les hayan sido encomendadas.

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, integración, dirección y control. Su amplitud está constituida por diversos tipos de planes, que se clasifican según sus características y aplicación en: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

Objetivos

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia; así, se manifiestan objetivos económicos, políticos, educativos, sociales, etc., que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben estar coordinados y contribuir para lograr los generales. Una empresa cuyo objetivo principal sea el lucro, debe orientarse a:

- obtener determinado porcentaje de utilidades sobre el capital invertido;
- determinar la variedad y calidad de los productos o servicios que se ofrezcan;
- incrementar la productividad;
- lograr un determinado índice de crecimiento y/o expansión geográfica;
- ocupar cierta posición ante la competencia, etc.

Para lograr los objetivos generales, se establecerán objetivos particulares para cada departamento de las áreas funcionales que integran la empresa, por ejemplo:

Producción

- lograr determinados niveles de producción
- implantar mejores sistemas de producción
- establecer o mejorar el control de calidad
- disminuir desperdicios, etc.

Finanzas

- **optimizar la rotación de capital**
- **reducir costos generales**
- **mejorar el sistema de cobranzas**
- lograr el cumplimiento de presupuestos

Mercadotecnia

- incrementar volúmenes de venta
- mejorar sistemas de distribución
- aumentar visitas a clientes
- desarrollar programas de investigación de mercados, etc.

Recursos humanos

- generar motivaciones que eleven la moral del personal
- mejorar los sistemas de análisis y/o evaluación de puestos
- consolidar programas de entrenamiento
- disminuir accidentes de trabajo, etc.

Siempre será indispensable que los objetivos generales y particulares más importantes sean fijados por escrito, señalando la fecha o periodo en que deben lograrse; además, deberán poder ser medibles y cuantificables.

Al fijar un objetivo, éste: debe ser posible, aunque sea difícil de lograr, si no es posible alcanzarlo, por mayores que sean los esfuerzos que se hagan, esta situación ocasionará desánimo y frustración; al ser difícil pero posible, se convierte en motivante; si es sumamente fácil de obtenerse su potencialidad como incentivo es ineficaz, lo cual puede conducir a desaprovechar los diversos recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta la organización.

Establecidos los objetivos, se requiere orientar la acción y las decisiones necesarias y adecuadas que lleven hacia su consecución; los planes de apoyo para facilitar el logro de objetivos son los de: políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

Políticas

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos. Establecerlas es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica, para un área, departamento, sección, etc., de la organización. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

La implantación de políticas debe ser efectuada por los principales dirigentes del organismo social; su formulación es un proceso descendente: mientras mayor sea la jerarquía de una persona dentro de la organización, mayor será su intervención para establecer políticas; quienes participan en la formulación de políticas, además de entenderlas, saben cuáles son las razones de su existencia.

Una política puede ser buena o mala pero es válida cuando se haya decidido que sea utilizada como guía. Las políticas deben revisarse periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber, al ser implantadas, si son las correctas, es decir, si son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos.

El problema puede no ser la formulación de políticas iniciales, sino su existencia prolongada ante situaciones cambiantes. En principio pudieron haber demostrado su utilidad y por lo mismo existir la tendencia a aceptarlas permanentemente, pero las condiciones cambian y las políticas deben revisarse para ser adaptadas a nuevas situaciones. También, deber, fijarse por escrito y en forma clara y concisa. Generalmente, cuando las políticas no están formuladas por escrito o no son conocidas por los integrantes, se crean grandes confusiones al no saber qué hacer ante una situación determinada, lo cual origina acciones o decisiones equivocadas, o pérdida de tiempo en solicitar información.

En muchas organizaciones no se suelen fijar por escrito las políticas, porque se considera que van surgiendo a través del tiempo, por la sucesión de acciones y decisiones repetitivas, dando por hecho que las personas ya las conocen y, se sujetan a ellas por costumbre. Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito son:

- mayor facilidad de difusión y conocimiento;
- evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de algún interés particular;
- quedar registradas y servir como medio de información para las personas que se integran a la organización o quienes asumen nuevas responsabilidades.

Reglas

Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir, establecen precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida. Se caracterizan por no dejar margen de decisión, pues sólo permiten analizar si el hecho concreto que se presenta y que debe resolverse, se encuentra dentro de las reglas impuestas.

Las mismas organizaciones deben sujetarse a cumplir con disposiciones reglamentarias (fiscales, laborales, etc.) que establecen las autoridades gubernamentales; la falta de cumplimiento da lugar a la aplicación de sanciones previamente determinadas. Asimismo, las organizaciones establecen las reglas que se consideren necesarias para su buen funcionamiento. Cuando una regla pierde su rigidez, pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad.

Es muy común confundir las reglas con las políticas; en muchas organizaciones lo que llaman políticas son en realidad reglas. Como se ha visto, los términos difieren en el grado de especificidad que implican, lo cual justifica que se les trate por separado. Sin embargo, debe anotarse que algunos autores

hablan de políticas generales y políticas específicas, donde las últimas son las reglas.

En las áreas funcionales de una empresa es común establecer políticas y/o reglas referentes a:

Producción

- compra de materias primas
- control de calidad
- mantenimiento
- medidas de seguridad
- almacenes, etc.

Finanzas

- presupuestos
- control contable
- manejo de fondos
- créditos a clientes
- protección de capital, etc.

Mercadotecnia

- precios
- ventas
- canales de distribución
- investigación de mercados
- relaciones con clientes
- medios publicitarios, etc.

Recursos humanos

- **reclutamiento**
- selección
- sueldos y salarios
- entrenamiento
- incentivos
- prestaciones
- promociones y ascensos, etc.

Procedimientos

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles. La vital importancia de los procedimientos hace necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma gráfica, que sean revisados periódicamente para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un artículo, tramitar documentos, ofrecer un servicio, etc. Los llamados diagramas de proceso y de flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos, y sirven como guía para analizarlos, mejorarlos o explicarlos. Algunos autores conciben a los procedimientos como una serie de reglas debidamente ordenadas, que en su conjunto forman un procedimiento.

Programas

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades; pueden ser sencillos o complejos; un programa sencillo contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuarán; en la estructura de un programa complejo, por lo general se describen:

- los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa;
- la enumeración de las actividades;
- los tiempos en que las actividades deben realizarse;
- los costos de las actividades y del programa total;
- los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización
- las personas o entidades responsables del programa.

Los programas son obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los originó, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios o permanentes. Pueden ser generales o particulares según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en: a corto, mediano y largo plazo. Las estimaciones de los términos son relativas, pero suelen considerarse a corto plazo

los programas que se realizan en un lapso de tiempo no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

Un programa complejo o a largo plazo comúnmente contiene otros programas (subprogramas), que particularmente o en conjunto han sido diseñados para satisfacer total o parcialmente metas del programa en general. Como ejemplos de programas se pueden señalar los de:

- producción
- mantenimiento
- ventas
- distribución
- promoción y publicidad
- entrenamiento
- relaciones públicas, etc.

Presupuestos

Tos presupuestos son la expresión que se da en términos numéricos a los planes; formular un presupuesto es planear, pero además, al ser aprobado y establecido, se convierte en un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social. Los mis comunes son aquellos que expresan en términos monetarios los planes de ingresos y egresos de una organización; generalmente se elaboran para un periodo determinado, siendo los más comunes los que abarcan un año.

Existe una gran variedad de presupuestos: de ventas, compras, producción, inversiones, personal, gastos, caja, publicidad, etc.

En las empresas privadas, el presupuesto de ventas se convierte en la base fundamental para diseñar un presupuesto general o total, puesto que, en gran parte, todos los demás presupuestos quedan supeditados a los pronósticos de ventas de la organización, ya que la venta de productos o servicios proporciona el ingreso principal para sufragar los gastos operativos y obtener utilidades. El presupuesto de ventas es la expresión formalizada y en detalle del pronóstico de ventas.

La responsabilidad de poner en práctica los presupuestos se asigna generalmente al funcionario principal del departamento de contraloría, pero la decisión de aprobar el presupuesto general corresponde al máximo dirigente de la organización.

Por las ventajas que representan, los presupuestos son el instrumento fundamental de planeación y controlen muchas empresas. Los propósitos principales de un presupuesto son:

- determinar un plan de acción definido para la organización;
- establecer los límites a que deban ajustarse los gastos;
- determinar los fondos que se requieren y de qué manera se pretende obtenerlos;
- controlar que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas;
- informar al ejecutivo principal, de acuerdo con periodos de tiempo establecidos, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas.

Estrategias

El término estrategia es un concepto tradicionalmente militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo es vencer al enemigo; originalmente la estrategia tiene un significado de carácter competitivo, que es utilizada en diversas actividades donde existen otros rivales o competidores, con el fin de lograr los principales objetivos o resultados deseados.

En administración, la formulación de estrategias pueden utilizarse para lograr objetivos particulares (crecimiento, capacitación, productividad) del organismo social o para obtener determinados resultados en situaciones competitivas (incremento de ventas, posición en el mercado, lanzamiento de nuevos productos) en relación con otras organizaciones.

Las estrategias se caracterizan por establecer un programa general de acción con sus principales políticas y recursos a emplear con el fin de lograr los objetivos primordiales. En toda estrategia es de gran relevancia la creatividad de los responsables del plan, para obtener con eficiencia los mejores resultados. Al aprobarse una estrategia, ésta deberá interpretarse, enseñarse y explicarse al personal involucrado en su ejecución para su comprensión y correcta aplicación.

Con base en el significado de lo estratégico, se han formulado en administración otros conceptos: planeación estratégica y planeación táctica.

La **planeación estratégica** establece los principales objetivos que debe lograr un organismo social a largo plazo (generalmente un lapso futuro de tres años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. Al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta:

- a) Analizar la actual situación interna y de los recursos con que cuenta el organismo social.
- b) Analizar las vigentes condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- c) Formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.

- d) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados.

La **planeación estratégica** es responsabilidad de los altos directivos.

La **planeación táctica** consiste en formular los planes a corto plazo (un año o menos) que deben realizarse en las diversas partes (áreas o departamentos) del organismo social. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc.

La ejecución de los planes tácticos sirven de apoyo y avance para lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica, por lo que debe existir coordinación entre la planeación táctica y estratégica; conforme a la teoría de sistemas, la planeación estratégica es el sistema y los planes tácticos los subsistemas. Mientras que la planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos, la planeación táctica lo es de los jefes de cada área o departamento.

ORGANIZACIÓN

En administración, la palabra *organización* tiene dos significados distintos:

1. El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela, etc.
2. El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y Jerarquías dentro de un organismo social; con este significado se utiliza la palabra *organización como* etapa del proceso administrativo.

Al describirse el concepto de organismo social, se señaló que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de esos esfuerzos será mayor cuando están organizados y coordinados que cuando no lo están, por tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

Principios de organización

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Los principios señalan que:

1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.

3. La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
5. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados.
9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
10. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

Los principios señalados por Urwick han sido objeto de estudio constante; lo evidente es que el propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos.

En forma sintetizada, podemos decir que con base en los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

No debe olvidarse que toda estructura de organización administrativa es producto del pensar humano y, puesto que ningún organismo social es estático, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales, que en forma inevitable se irán presentando y que modificarán la estructura; de ahí que en su mayor parte, organización es realmente reorganización, pero el primer termino es el que se ha adoptado y sigue vigente.

Departamentalización

La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos; las unidades creadas forman la estructura total del organismo social. Existen diversos criterios para

elegir las bases de departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

Por funciones

De acuerdo con la homogeneidad de las actividades de trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; en las empresas industriales son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Por productos

Cuando una empresa tiene líneas diversificadas de productos, con gran volumen de operaciones y variedad de mercados, la departamentalización se hace en relación con ellos: producto A, producto B, etc.; el objetivo es obtener los resultados de cada producto.

Por zonas geográficas

Cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas, se crean unidades geográficas o territoriales: zona norte, zona centro, zona sur, etc.

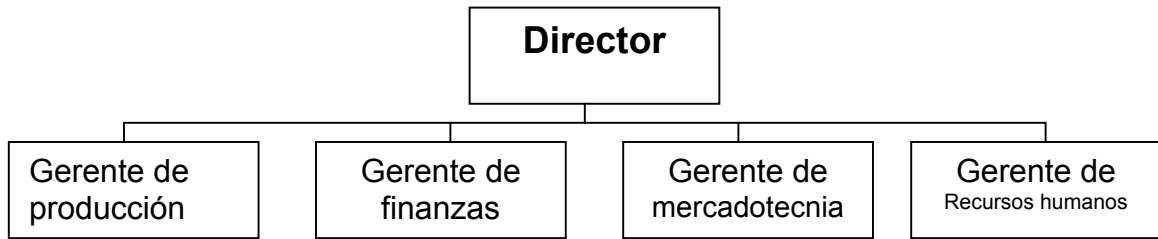
Por clientes

La característica de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se da servicio: minoristas, mayoristas, gobierno, etc. Otro ejemplo son las tiendas de autoservicio donde se establecen departamentos de: niños, damas, caballeros, etc. El objetivo es determinar la responsabilidad de los vendedores sobre cada departamento creado.

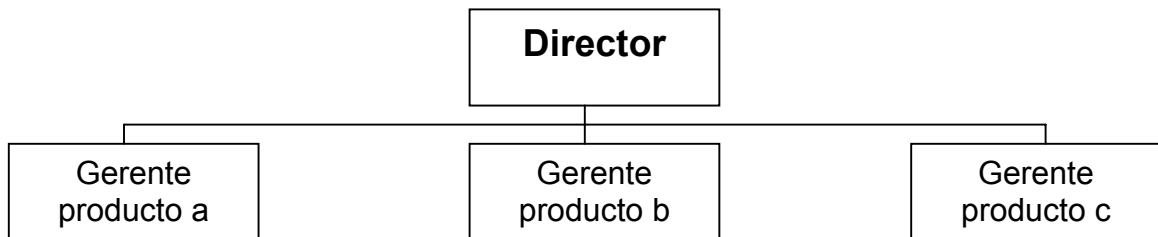
De las bases señaladas, se pueden hacer combinaciones para crear una departamentalización mixta según se considere conveniente. Por último, debe destacarse que la departamentalización por funciones es la más utilizada en las empresas.

Si partimos de los niveles jerárquicos superiores, la departamentalización puede ejemplificarse de la siguiente manera gráfica:

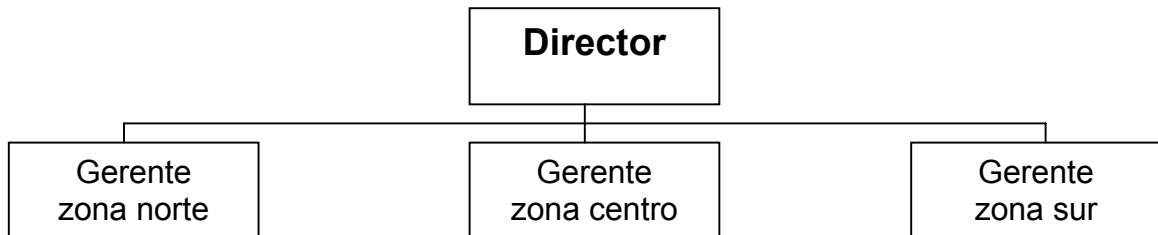
Por funciones



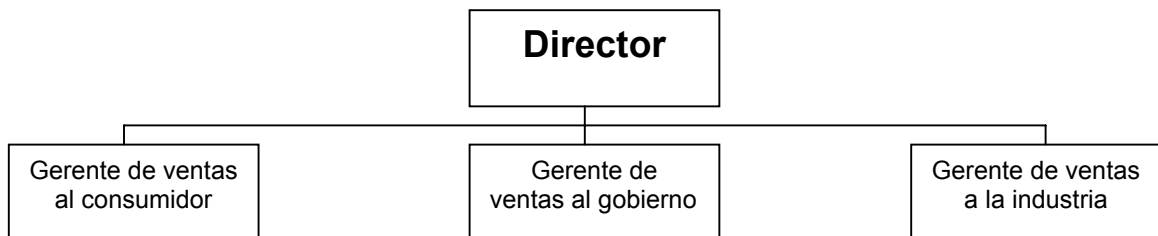
Por productos



Por zonas geográficas



Por clientes



Niveles jerárquicos y tramo de control

Los niveles jerárquicos constituyen sana escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El tramo de control equivale al número de subordinados que

dependen directamente de un jefe. En todo organismo social se presenta el problema de decidir cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse, los cuales estarán en relación directa con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe. El determinar el *número* de niveles jerárquicos y la cantidad de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, ha sido objeto de amplios estudios.

Fayol, por ejemplo, fue partidario de establecer pequeños tramos de control, al señalar que en cualquier posición un jefe debe mandar a un número pequeño de subordinados directos, por lo general menos de seis, excepto en el caso de trabajos rutinarios donde recomendaba un tramo de 20 a 30 trabajadores reportando a un jefe. R. C. Davis distinguió dos tipos de tramo de control: ejecutivo y operativo; consideró que el primero podría variar entre tres y nueve, y para el segundo recomendó hasta un total de 30 subordinados. Lyndall Urwick, como se señaló anteriormente, establece que un jefe de nivel superior no debe supervisar a más de cinco subordinados, y en los niveles inferiores el tramo de control debe estar entre 8 y 12.

Así, existe diversidad de criterios sobre tramo de control, y la consecuencia del que se adopte quedar reflejada en el número de niveles jerárquicos que se establezcan.

Organizaciones altas y planas

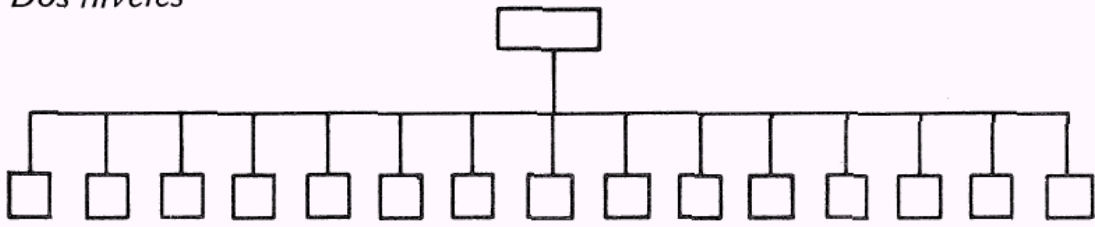
La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será plana T en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

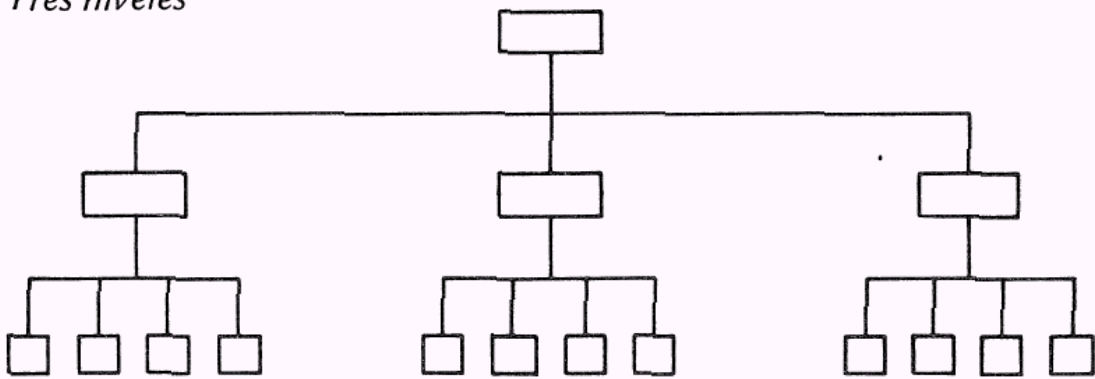
En una estructura plana existirá menor número de niveles jerárquicos y en la alta aumentarán. En los siguientes ejemplos se pueden observar diversas formas de estructurar un organismo social.

En el estudio de las estructuras hay quienes están a favor de incrementar el número de niveles, mientras que otros recomiendan las estructuras planas; teóricamente no puede darse un número exacto de niveles y tramos, ya que al estructurar debe tenerse en cuenta una serie de variables fundamentales que influyen en los organismos. En la práctica, la tendencia que con mayor frecuencia se observa es la formación de estructuras altas con tramos de control reducidos, porque se considera que cuando éstas se adoptan existe mayor cohesión en los grupos de trabajo y los procesos de dirección y control son más rápidos y ordenados.

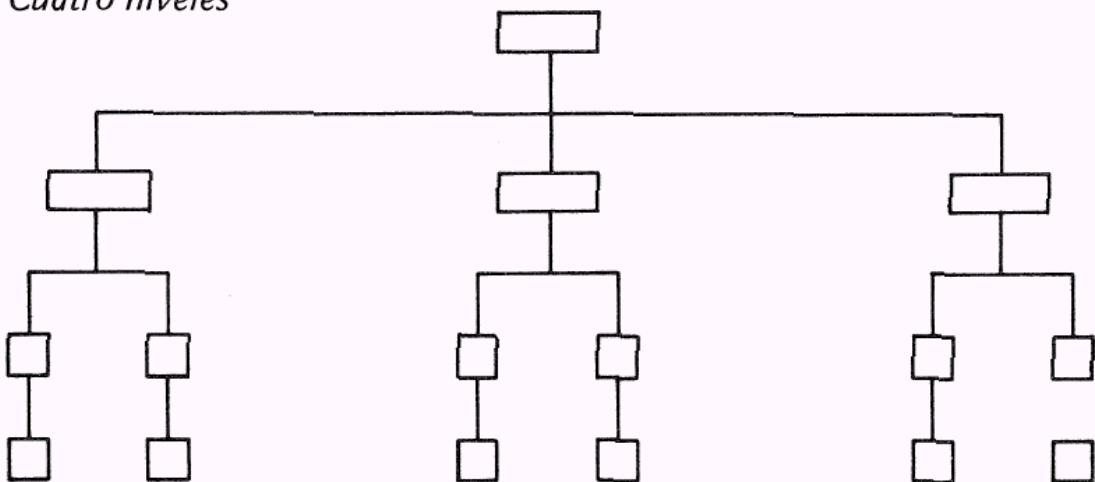
Dos niveles



Tres niveles



Cuatro niveles



La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios, se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

Centralización, delegación y descentralización

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: centralización, delegación y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera.

Centralización es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.

Delegación es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Cada uno de los conceptos anteriores se da en determinado grado en la práctica; para facilitar su comprensión, a continuación se tratará cada uno de ellos.

Centralización

Centralizar es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar las decisiones en un organismo social. Es difícil encontrar una centralización absoluta porque es prácticamente imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presenten; necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados, con especial referencia a lo relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. Para un jefe será importante clarificar la trascendencia o importancia de las decisiones, con el fin de establecer cuáles se reservará o concentrará y cuáles delegará. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada; cuando existe un mínimo de delegación, la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

Delegación

El concepto de delegación de autoridad es definido como un proceso que permite la transferencia de autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actúe en representación de quien la concede; quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delegó autoridad. Quien delega sigue conservando siempre el

control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente. La delegación de autoridad sólo permite facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aún de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

La falta de delegación de autoridad es característica del jefe superior que no confía en los demás y por tanto quiere conocer y decidir todo o casi todo; en la mayoría de los casos, lo anterior es producto de una deficiencia organizacional que repercute negativamente en la labor administrativa.

Delegar autoridad no implica transferir la jerarquía del puesto que se ocupa. Quien delega, sea presidente, director, gerente o jefe, sigue conservando su posición jerárquica; por tanto la jerarquía no es delegable.

Descentralización

El concepto de descentralización es más amplio que el de delegación, puesto que ésta va de jefe a subordinado y la descentralización es el conjunto de delegaciones estructuradas deliberadamente en un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores; es decir, la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en los niveles inferiores de un organismo social.

Descentralizar depende del proceso de delegar, pues sin delegación no puede haber descentralización; la extensión en que la autoridad para decidir sea delegada en un número cada vez mayor de cuestiones hacia los demás niveles jerárquicos de un organismo social, será la medida del grado de descentralización en el mismo. La descentralización permite:

- tomar decisiones más rápidamente y mejor en cualquier nivel donde se disponga de la información necesaria y en forma oportuna;
- menor intervención en tomas de decisiones de detalle o rutina;
- ahorrar tiempo en las comunicaciones;
- motivación al participar en las decisiones;
- mejorar el desarrollo de los administradores.

Las teorías sobre estructuras jerárquicas y los conceptos de delegación y descentralización de poderes no son nuevas. La Biblia, por ejemplo, relata como Jetro, suegro de Moisés, al advertir las dificultades de su yerno para atender al pueblo, que en fila le esperaba durante todo el día para consultarle sus problemas y él tomara decisiones sobre cada caso planteado, aconsejó al gran líder que escogiera a los hombres más capaces de Israel para hacerlos jefes (de 1 000, de 100, de 50 y de 10), a los cuales delegaría autoridad para que actuaran bajo su representación y atendieran permanentemente al pueblo. Moisés siguió los consejos de su suegro y estableció un nuevo sistema de organización; los

pequeños problemas eran resueltos en los niveles inferiores de acuerdo con la competencia delegada; los más graves eran remitidos a Moisés, quien disponía de mayor tiempo para atender los asuntos más importantes.

Estructuras de autoridad

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son: lineal, funcional y de asesoría o staff.

Autoridad lineal

La autoridad lineal es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que las otras dos (funcional y de asesoría o staff) sirven de complemento a la lineal.

En este tipo de estructura se cumple el principio de *unidad de mando* señalado por Henry Fayol, puesto que cada persona tiene un solo jefe a quien obedece y reporta para todos los aspectos. Sin embargo, su aplicación práctica en forma pura puede darse sólo en las organizaciones pequeñas, donde existen pocos jefes y principalmente donde el único jefe es el propietario o gerente al cual todos los empleados le reportan directamente. Al aumentar el tamaño de la organización, se incrementa la carga de trabajo para el principal responsable, y éste necesariamente deberá dividir el trabajo y delegar autoridad en otras personas, para aliviar el peso que recae sobre él.

Los factores: necesidad de dividir el trabajo, de crear especialistas para cada función y de delegar autoridad, contribuyen a que se establezca una autoridad funcional, en la que una persona ya no podrá recibir órdenes de un solo jefe, sino de dos o más. La delegación de autoridad sólo implica facultar a otros para realizar determinados actos, no implica desprendimiento de la autoridad.

Autoridad funcional

La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea. El origen de esta estructura se remonta a Frederick Taylor, quien señaló la necesidad de contar con especialistas que fungieran como jefes, de tal manera que cada obrero recibiera órdenes específicas de los expertos en cada una de las actividades que constituirían su trabajo, con el fin de aumentar la eficiencia.

Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos del propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del

marco de su actividad funcional; por tanto, cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados; esta sobreposición de autoridad puede crear complicaciones de disciplina y grandes conflictos, porque un subordinado tiene, además de su jefe inmediato, a otros jefes funcionales.

Para evitar situaciones conflictivas, debe procurarse que se establezca autoridad funcional donde sea imprescindible para el mejor desempeño de la organización y, sobre todo, que la autoridad funcional abarque sólo al siguiente nivel inferior; limitar el sector de la autoridad funcional permitirá coadyuvar a que la posición de los jefes de línea no se debilite.

Asesoría o staff

Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o staff.

La verdadera función del staff consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida; una modificación de lo anterior se presenta cuando quien cuenta con autoridad funcional, delega autoridad al staff para transmitir información y asesoría de manera directa a sus subordinados, sin que esto implique el derecho a intervenir en las decisiones.

Cuando se delega autoridad específica a los asesores para ordenar al jefe de línea: políticas, procedimientos, métodos, cambios, etc., la autoridad se convierte en funcional.

La autoridad del staff puede confundir a las personas si las funciones no están debidamente clarificadas; por consiguiente, tanto superiores como subordinados deben estar enterados de la condición de autoridad establecida, puesto que cuando se mal interpreta la responsabilidad de brindar consejo con el derecho de tomar decisiones y ordenar, surgen antagonismos entre el personal de staff y el de línea, dando origen a conflictos, recriminaciones, sabotajes, etc., ya que el jefe de línea sentirá limitada su acción en la toma de decisiones, y que pierde autoridad y control sobre sus subordinados. Debe reiterarse que el principal responsable siempre será el jefe de línea, y la función del staff será la de investigar y dar consejo especializado, sin intervenir en las decisiones finales o dar órdenes de lo que debe hacerse.

Para diferentes actividades, una misma persona puede fungir como autoridad lineal, funcional y de staff; por ejemplo, el contador general de una empresa tiene autoridad lineal sobre los subordinados de su propio departamento, autoridad funcional para establecer procedimientos contables en otros niveles inferiores y,

por la autoridad que le brinda el conocimiento, puede servir de asesor fiscal del funcionario principal de la organización.

Organigramas

Los organigramas son gráficas de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social; a los organigramas también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización.

Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; pueden ser generales, cuando abarcan la estructura principal de toda la organización, y particulares o complementarios cuando se refieren a un área, sección o departamento específico.

Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- vertical (triangular o piramidal)
- horizontal (de izquierda a derecha)
- mixto (vertical y horizontal)
- circular (círculos concéntricos)

En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor **importancia se presentan en la parte superior** y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo, según decrecen en importancia. En la siguiente gráfica se ilustra lo anterior:

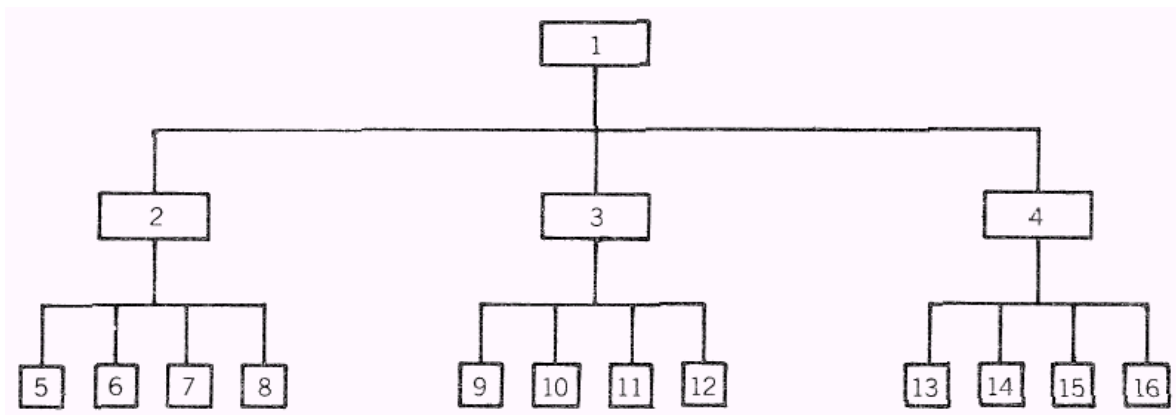


Fig. 4.1. Organigrama vertical

En los organigramas horizontales las máximas jerarquías se colocan a la izquierda, y de allí parten los demás niveles hacia la derecha, conforme a su importancia. Un organigrama de este tipo se representa en la figura 4.2.

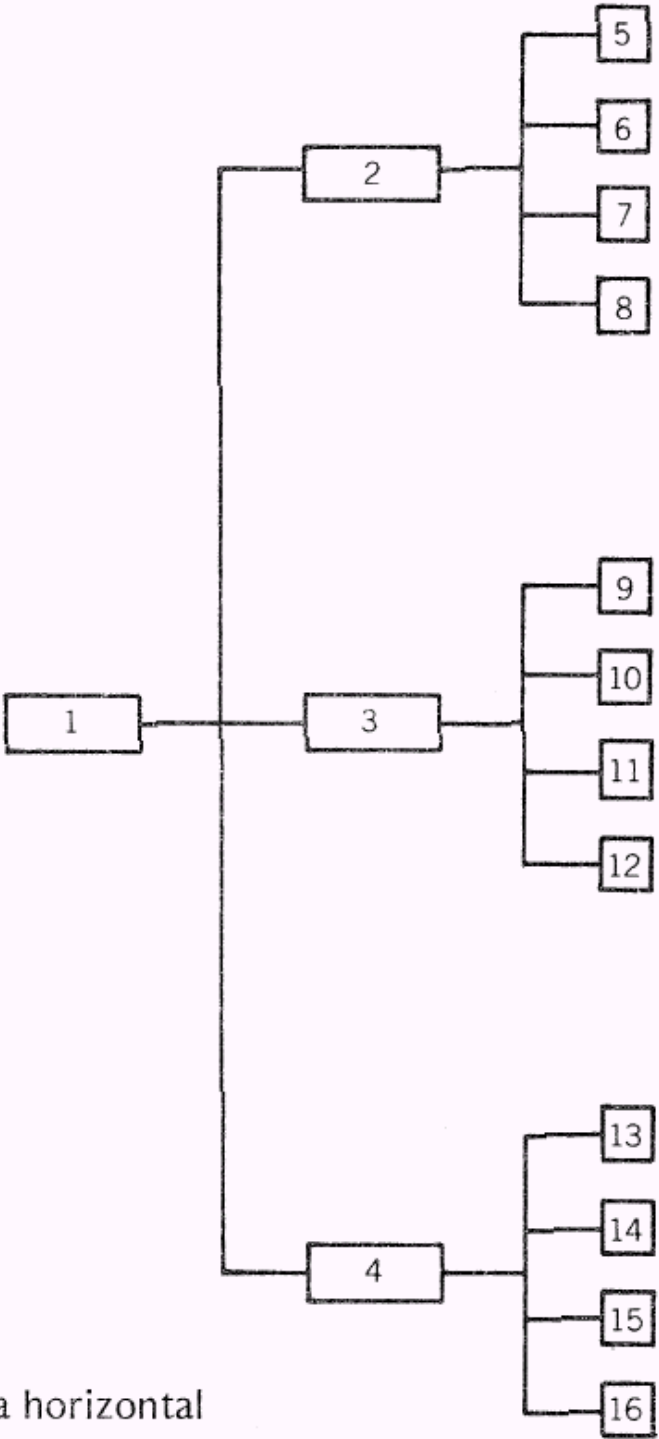


Fig. 4.2. Organigrama horizontal

Por razones de diseño, se elaboran organigramas mixtos, donde generalmente los primeros niveles jerárquicos se ubican en sentido vertical y los siguientes en forma horizontal, como se ilustra en la figura 4.3.

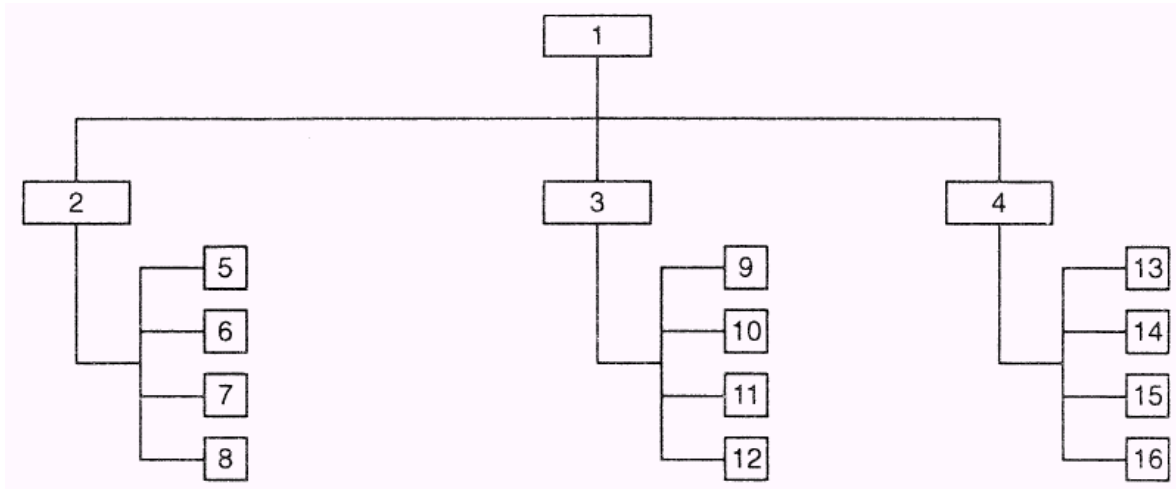


Fig. 4.3. Organigrama mixto

En los organigramas circulares se forman círculos concéntricos, de los cuales el central corresponde a la máxima jerarquía y los que se dirigen hacia la periferia son los que le siguen en importancia. El diagrama de la figura 4.4 ejemplifica este organigrama.

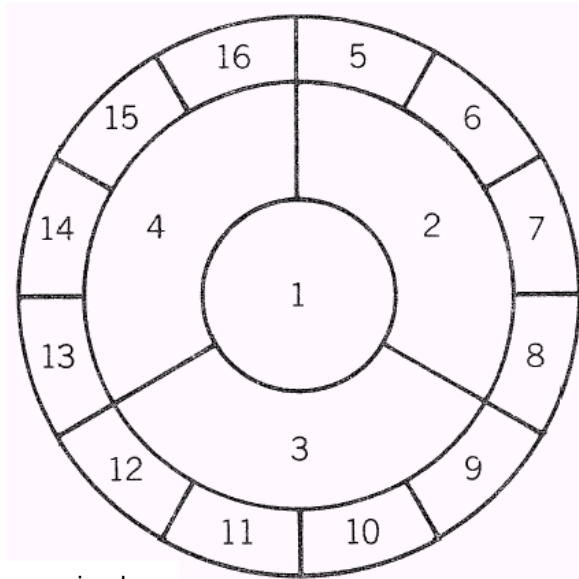


Fig. 4.4. Organigrama circular

INTEGRACIÓN

La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.

Históricamente, todo organismo social ha tenido que adaptar su estrategia administrativa a las condiciones económicas, tecnológicas, legales, políticas y culturales prevalecientes en su época, es decir, la administración tiene que adaptarse al proceso evolutivo que se genera en otros campos; por ejemplo, no podríamos seguir administrando una empresa como se hacía a principios de siglo, puesto que las alternativas disponibles para decidir sobre los recursos a integrar y por consiguiente a administrar, se van ampliando y/o modificando en virtud de lo que sucede en otros campos.

El avance tecnológico, por ejemplo, se convierte en uno de los aspectos de importancia primordial que influye continuamente para cambiar el marco de la estrategia administrativa, ya que modifica las funciones de planeación y organización al contar con innovaciones en maquinaria y herramientas, mobiliario y equipo, sistemas, métodos, etc.; los avances tecnológicos son tan acelerados que demandan cambios radicales en las organizaciones, y por tanto en su administración.

Recursos de las organizaciones

Para lograr sus objetivos, todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que lo constituyen en su conjunto; estos recursos, al administrarse adecuadamente, le permitirán cumplir con los objetivos para los que fue creado; es común clasificarlos en cuatro clases:

Recursos financieros. Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etc. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal del área de finanzas.

Recursos materiales. Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etc. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras de la organización.

Recursos técnicos. Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos, etc. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.

Recursos humanos. El conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), el patrimonio más valioso,

en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, que serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles. El reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, etc. de los recursos humanos es función primordial del departamento de personal de la organización.

La integración de los diversos recursos es una actividad que destaca con mayor grado al iniciar las operaciones de un organismo social; posteriormente se convierte en función permanente durante la existencia del mismo, puesto que de manera constante se necesitará dotar al organismo de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que requiera. Será función de los administradores adquirir, mantener y utilizar estos recursos de la manera más eficiente, por tanto, es común decir que administrar consiste en lograr el óptimo manejo de los recursos con que cuenta un organismo social.

No obstante su importancia, la función de integración ha sido considerada por algunos autores como una función administrativa secundaria, por lo que no la incluyen en su modelo de proceso administrativo; el autor no está de acuerdo con dicho criterio ya que la considera tan importante como las demás, puesto que lo que la administración pueda hacer está limitado por los recursos y capacidades con que cuente o pueda contar el organismo social.

En el capítulo 5, que trata de las áreas funcionales, se describen conceptos relativos a la integración de los diversos recursos.

DIRECCIÓN

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya *que* trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso *del* organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves en la dirección.

Autoridad

Al analizar el concepto de autoridad, se le clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

La autoridad formal, también llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues si no existiera, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados

Se han realizado investigaciones que revelan la importancia que tiene la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados, porque no sólo ellos dependen de sus jefes, sino que éstos, cualquiera que sea su jerarquía, dependen de la actuación de los subordinados para lograr sus objetivos; la desobediencia es una negación a la autoridad formal de quien dirige. Ice hecho, al contratarse en una organización, las personas aceptan de antemano que alguien las dirigirá, pero en las relaciones formales suele darse la no-aceptación a las órdenes, lo cual crea una serie de conflictos.

Sin embargo, no debemos confundirnos. La teoría de la autoridad formal se refiere a la que los jefes deben tener, y la teoría de la aceptación describe el comportamiento de los subordinados en relación con esa autoridad; la desobediencia no cancela la autoridad formal, pero la hace inefectiva en situaciones particulares. El concepto de responsabilidad está íntimamente relacionado con la autoridad formal, y consiste en la obligación de cumplir con las funciones asignadas; mientras que la autoridad es delegable, la responsabilidad no lo es, puesto que quien delega autoridad, no puede desprenderse de su obligación y sigue siendo principal responsable de los resultados, de ahí que se afirme que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.

La autoridad formal se basa en las funciones de los puestos, no en las personas; un jefe puede renunciar a su puesto y con ello renuncia a su autoridad formal, que no puede llevarse o seguir conservando; quien ocupe el puesto abandonado por dicho jefe, usará la autoridad que en aquél está implícita.

La autoridad informal, también llamada "autoridad personal", es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada, no impuesta.

La autoridad profesional es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; es, por tanto, una autoridad adquirida.

Cada tipo de autoridad puede tenerse por separado en forma individual; lo ideal es que quien ejerza la autoridad formal, posea también la informal y la profesional, porque el ejercicio exclusivo de la autoridad formal no garantiza el

buen funcionamiento de la organización, y la carencia de cualquiera de las otras dos, traerá como consecuencia conflictos, frustraciones, ineficiencias, etc.

Motivación

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlos a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la fórmula más efectiva para motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero, como ya se vio anteriormente, en el capítulo de las corrientes administrativas, se ha hecho evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

Existen varias teorías, surgidas principalmente en Estados Unidos, que son intentos por tratar de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo; tres de las teorías más conocidas son las siguientes.

Teoría de Maslow

Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse dentro de cinco niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

Las necesidades fisiológicas son todas las relacionadas con la supervivencia, y antes que ningunas otras son las que busca satisfacer toda persona: alimentarse, calmar la sed, vestirse, dormir, etc.; una vez satisfechas las necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta y surgen fuerzas motivantes de un orden más alto.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando se han satisfecho las fisiológicas; ante el desconocimiento del futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que les brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.

Al estar satisfechas las dos necesidades anteriores, surgen las necesidades sociales, es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya está integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente la necesidad de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir, de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le producirá tener mayor confianza en sí mismo.

Satisfechas adecuadamente las necesidades anteriores, se manifestará la necesidad de sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow, las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las del nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo denominó "prepotencia de necesidades".

Aunque algunos no están de acuerdo con ella, esta teoría se ha popularizado y es muy aceptada; las principales críticas que ha tenido giran alrededor de no haberse podido comprobar satisfactoriamente la relación de prepotencia de necesidades.

Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo.

Los resultados obtenidos al analizar las motivaciones de ingenieros y contadores de una empresa de Pittsburgh, le sirvieron de base para formular su teoría. Así, afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar. Los primeros son:

- *el tipo de trabajo* en sí (placer en hacerlo)
- la responsabilidad
- la iniciativa
- la participación

- el reconocimiento de méritos, etc.

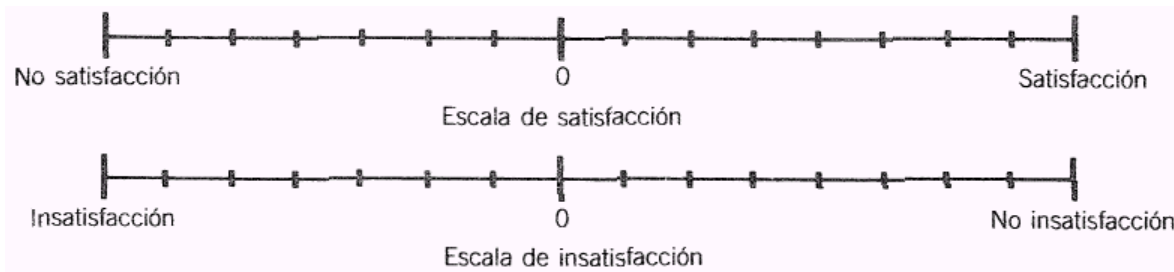
Cuando los factores señalados están presentes, Herzberg dice que impulsan a las personas a desarrollar un mejor trabajo. Si los factores no están presentes; su ausencia no provoca insatisfacción, solamente se evita la satisfacción que produciría su existencia; por tanto, sólo hay no satisfacción.

Los factores que producen descontento son:

- suciedad en el medio ambiente de trabajo
- inconformidad con el salario
- la supervisión exagerada
- la inseguridad en el empleo
- las deficientes relaciones interpersonales, etc.

Cuando estos factores se encuentran presentes producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de esos factores no causa satisfacción, es decir, no motiva a desarrollar un mejor trabajo o esfuerzo, simplemente evita la insatisfacción que su existencia producía.

Puede notarse que los factores motivantes están íntimamente relacionados con las actividades del puesto que se desempeña, mientras que los factores de descontento son periféricos al trabajo. Por ello, Herzberg considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas deben medirse en diferente escala.



A la teoría de Herzberg también se le conoce como "teoría dual" porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferente escala. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas, Herzberg recomienda que se dé mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

Teoría de McClelland

David C. McClelland formuló su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta

determinada; los factores son: logro, afiliación y poder. Según la teoría, de los tres factores siempre predominará uno sobre los demás.

Cuando en las personas predomina el factor logro, se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran, se sienten fracasados.

En las personas motivadas por el factor de afiliación, resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.

En las personas motivadas principalmente por el factor de poder, su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Conclusión

Las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

Comunicación administrativa

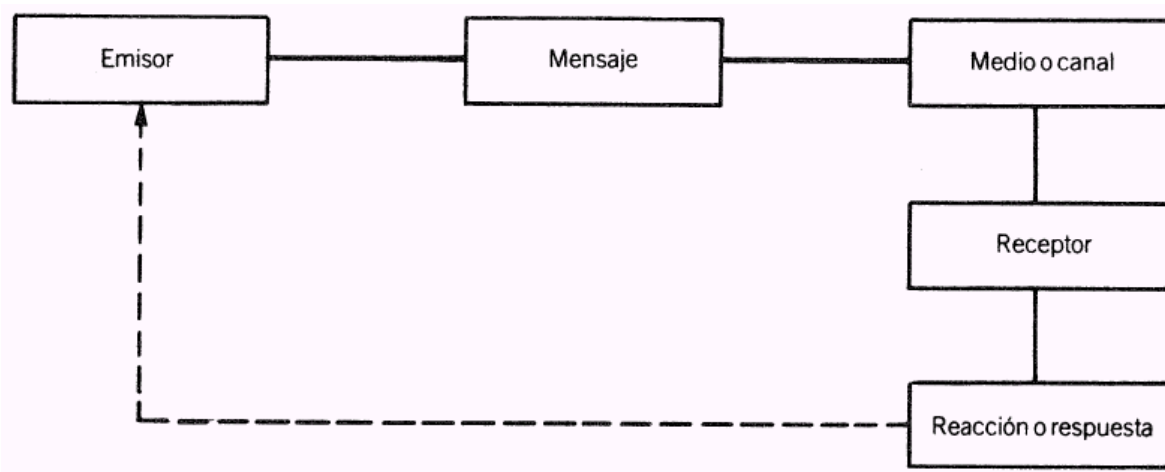
Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información.

En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial, puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

El administrador utiliza gran parte de su tiempo en transmitir mensajes a otras personas en forma oral y escrita principalmente, y en recibir información de igual forma. A continuación se tratarán tópicos importantes de la comunicación administrativa.

Elementos del proceso de comunicación

El proceso de comunicación contiene cinco elementos básicos, los cuales se representan en la siguiente gráfica:



- **emisor**, es la persona o grupo de personas que transmiten información;
- **mensaje**, es el cúmulo de información que se comunica;
- **medio o canal**, es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita y/o simbólica;
- **receptor**, es la persona o grupo de personas que reciben la información;
- **reacción**, es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

Comunicaciones formal e informal

La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos: órdenes, instrucciones, cartas, memorandos, circulares, boletines, reportes, programas, informes, periódicos, carteles, etc.

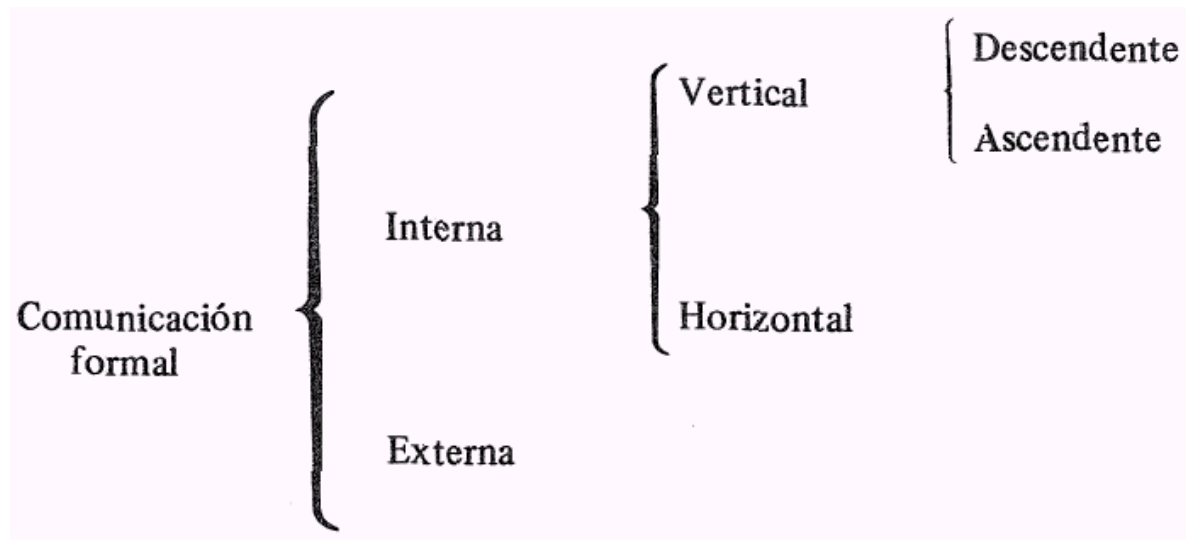
La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación formal.

Las personas que intervienen en la comunicación informal se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión y/o por preferencias comunes en actividades deportivas, artísticas, recreativas, culturales, etc. La información en estos grupos puede estar relacionada con las personas o actividades de la organización, o ser ajena totalmente a ellas, y se da, por ejemplo, en: pláticas entre los integrantes en la hora de descanso o refrigerio, invitaciones o acuerdos para organizar una reunión o fiesta, al integrar equipos deportivos, ir al cine, a comer, a tomar café, etcétera.

En muchas ocasiones se dan noticias que circulan por vías secretas, que difícilmente pueden ser destruidas y a las que debe darse atención consciente, para conocer la validez o falsedad de la información que circula de manera informal y que puede ocasionar descenso moral y frustraciones al comentarse rumores sobre cambios, despidos, aumentos de salarios, disposiciones futuras, etc.

Comunicaciones interna y externa

La comunicación administrativa formal se clasifica de la siguiente manera:



Se denomina comunicación interna la que se da formalmente entre los integrantes de un organismo social; de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupan el emisor y receptor, la comunicación interna se clasifica en vertical y horizontal. La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia dónde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, reglas, políticas, avisos, etc.; o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones, procedimientos, etc.

La comunicación vertical ascendente es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe, a través de: reportes, consultas, informes, quejas, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades. Mediante un organigrama se puede

identificar el flujo de autoridad y comunicación del organismo social; a medida que éste va aumentando de tamaño, la comunicación se torna más compleja y el medio escrito se convierte en el principal canal de comunicación para mantener informados a los miembros de la organización.

La comunicación externa es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, solicitantes de crédito o empleo, etcétera.

Barreras en la comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

Barreras semánticas

La semántica es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

Barreras físicas

Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, interfono, televisión, etc.

Barreras fisiológicas

Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

Barreras psicológicas

Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice; tales situaciones originan que la persona no oiga lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

Recomendaciones

Entre las diversas medidas que se recomiendan para eliminar las barreras que se interponen al logro de una comunicación eficiente, se pueden citar las siguientes:

- utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor;
- seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje;
- atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.;
- comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje ha sido fielmente interpretado por el receptor.

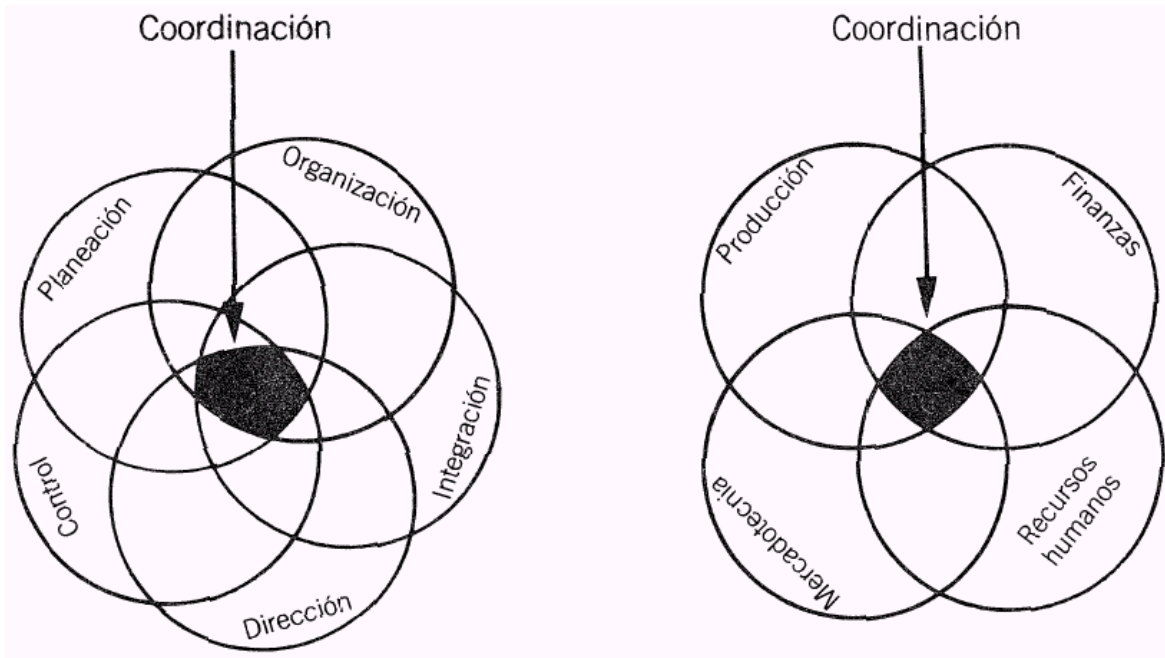
Coordinación

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de objetivos; en síntesis, éste es el propósito fundamental de la administración.

Un director de orquesta, el entrenador de un equipo deportivo, el jefe de un grupo de trabajo, en fin, todos aquellos que dirigen a un grupo necesitan coordinar la acción de los integrantes para lograr en común los fines deseados.

Muchos de los primeros autores clásicos de administración, entre ellos Henri Fayol, Lyndall Urwick y Mary Parker Follet, concibieron la gran importancia de la coordinación e incluso la consideraron como una de las etapas en sus modelos de proceso administrativo. Actualmente se sigue reconociendo su importancia, pero existen diversidad de opiniones, ya que algunos autores la ubican como parte de una de las etapas, ya sea en la planeación, organización, dirección o control; otros consideran que está implícita en cada una de las etapas del proceso administrativo y que sirve de unión entre ellas. Es de aceptación general considerarla como el núcleo o esencia de la administración.

Al aceptarse que la coordinación es el ordenamiento simultáneo de varias cosas o elementos, las dos gráficas siguientes se presentan como ejemplo ilustrativo para comprender más fácilmente la coordinación y su importancia.



Nótese que la coordinación, en su totalidad, forma parte de cada elemento y a la vez une a todos los demás. Fácilmente podremos imaginar lo que sucede cuando uno o más de los elementos se separan y no entran en coordinación con los demás: mientras más se desprendan, menor coordinación habrá.

En general, se puede afirmar que donde se encuentren dos o más personas realizando actividades articuladas para lograr un objetivo común, será indispensable que haya coordinación entre ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución, dará como resultado la unión y armonía para lograr los objetivos que se hayan fijado.

La necesidad imperiosa de coordinar es fácilmente aceptada, pero se convierte a menudo en uno de los más difíciles problemas de los administradores, por la complejidad de las actividades y las diferencias de intereses, enfoques, esfuerzos, etc., de los integrantes del organismo social. La labor esencial del administrador en este aspecto consistirá en lograr la óptima coordinación de todos los recursos de la organización, para obtener sus fines. La falta de coordinación o su manifiesta deficiencia puede resultar extremadamente costosa en tiempo, dinero y/o esfuerzo; de ahí la importancia que posee el logro de una coordinación eficiente.

Torna de decisiones

La toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

En todo organismo social cada día se toman una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados. Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes para emprender acciones.

Aun cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas; por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. Aquí se tratará como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc.; es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas, finalmente se toma una decisión. Las decisiones son adoptadas por quien dirige, y quien dirige es responsable en diversos grados del conjunto de sus decisiones. Por tanto, dirigir y tomar decisiones son acciones fundamentales de la función administrativa.

Existen diversos modelos descriptivos sobre las formas de adoptar decisiones; los modelos ilustran cómo en teoría y en la realidad las personas toman sus decisiones, ya sea en forma gradualmente irracional o como producto de una completa racionalidad.

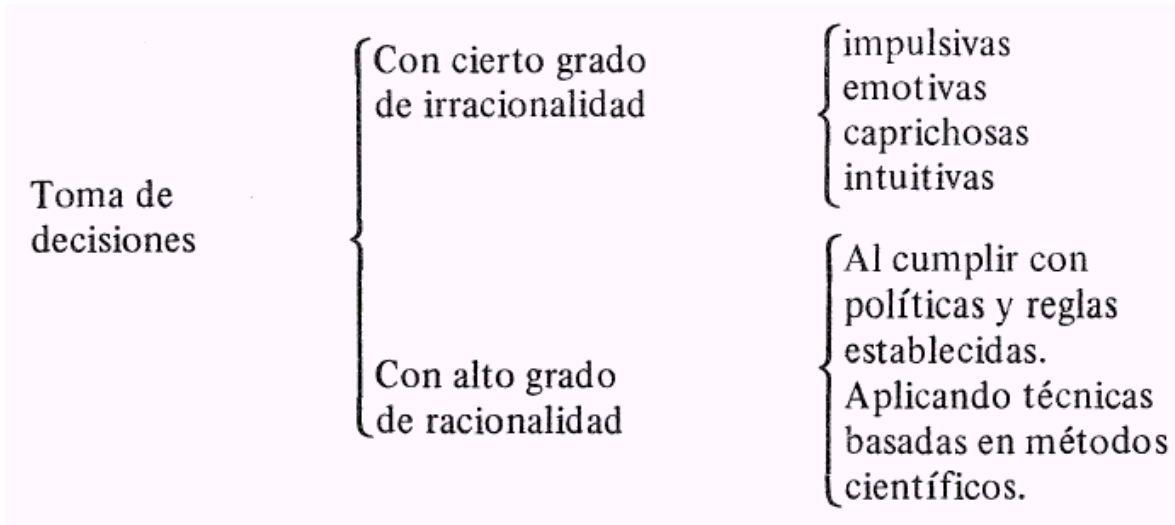
Tomar decisiones en forma irracional es cuando influyen factores temperamentales, corazonadas o estados anímicos (tristeza, alegría, enojo, etc.) en quien toma las decisiones. No puede afirmarse que todas las decisiones tomadas irracionalmente resulten negativas, pero habrá mayor tendencia a errar y a mostrar arrepentimiento por haber actuado así, después de haber obtenido los resultados.



Tomar decisiones en forma racional es cuando en forma consciente se define el problema, se obtiene la información adecuada, se buscan y analizan alternativas y finalmente se decide por la que se considere más conveniente. Habrá situaciones en las que la experiencia resulte válida en este aspecto. Desde luego que existen situaciones y **decisiones planeadas, que son aquellas que de antemano** están definidas, son rutinarias y existe información adecuada para decidir (políticas y reglas, por ejemplo). Las situaciones planeadas simplifican las decisiones. Pero existen otro tipo de decisiones que no son rutinarias y se tienen que tomar en forma especial para determinadas situaciones, las cuales pueden involucrar un amplio conjunto de alternativas, a veces difíciles de manejar; para ello se recurre a técnicas que ayuden a tomar una mejor decisión.

Tampoco puede afirmarse que todas las decisiones tomadas racionalmente sean las adecuadas, pero habrá siempre una mayor tendencia a evitar decisiones erróneas.¹

Todo lo anterior se puede sintetizar en la forma siguiente:



Informática y toma de decisiones

Contar con información completa, veraz y oportuna ha sido el elemento principal requerido por todo administrador para tomar decisiones más racionales.

Es importante señalar que actualmente existe una disciplina, la informática, que utiliza a la computadora como instrumento de apoyo para procesar y controlar grandes volúmenes de información, la cual está a la disposición de los administradores en forma inmediata para ser empleada en la toma de decisiones.

Las computadoras actuales, además de ser utilizadas para obtener soluciones a problemas de decisión, pueden realizar automáticamente en unos cuantos minutos operaciones que antes requerían gran cantidad de horas-hombre para llevarse a efecto: registro de clientes, facturación, estados de cuenta, control de ventas, informes de crédito, control de pagos, nóminas, informaciones técnicas, operaciones bancarias, control de inventarios, etc.

La información que proporcionan las computadoras puede ser oral o escrita (en documentos o a través de pantallas luminosas).

En diversos tipos de organizaciones públicas y privadas han sido tales el impacto de las computadoras y las perspectivas de su utilización, que los expertos

¹ Para complementar el tema de toma de decisiones racionales, es conveniente revisar los conceptos de la teoría decisional (capítulo 3).

en informática aseguran que la gestión administrativa irá dependiendo cada vez menos de la capacidad individual de los administradores y estará más estrechamente vinculada a los procesos de información para controlar los mecanismos de decisión.

CONTROL

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la de planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo. El control se utiliza para:

- conocer lo que realmente se está logrando
- evaluar el desempeño de los integrantes
- detectar fallas o errores
- corregir las desviaciones
- modificar los planes
- mejorar la coordinación
- establecer un mejor sistema de comunicación
- predecir problemas y/o soluciones, etc.

El control se aplica básicamente a funciones específicas; por consiguiente, son comunes los sistemas de control de:

- producción
- calidad
- inventarios
- mantenimiento
- costos
- ventas
- salarios
- personal, etc.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran:

- la observación personal
- los presupuestos
- las estadísticas
- las auditorías
- el control interno
- informes verbales y/o escritos

- información y análisis especiales, etc.

Proceso de control

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos:

1. Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
2. Medición de lo que se ha hecho.
3. Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.
4. Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y que están basadas en los objetivos; los estándares fijados estarán relacionados, por ejemplo, con:

- niveles de producción
- cuotas de ventas
- índices de productividad
- posición en el mercado
- cargas de trabajo
- utilidades, etc.

La medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

El control implica una comparación entre los resultados y el estándar previamente establecido. Cuando se presentan desviaciones desfavorables, será necesario adoptar las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos; un sistema de control debe hacer posible detectar prontamente las desviaciones, para corregirlas a tiempo.

El valor tangible del control está en la aplicación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares; como ejemplos de acciones correctivas se pueden citar las siguientes:

- revisión de objetivos;
- modificación de políticas y reglas;
- cambio de procedimientos;
- proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo;
- utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

Métodos de planeación. y control

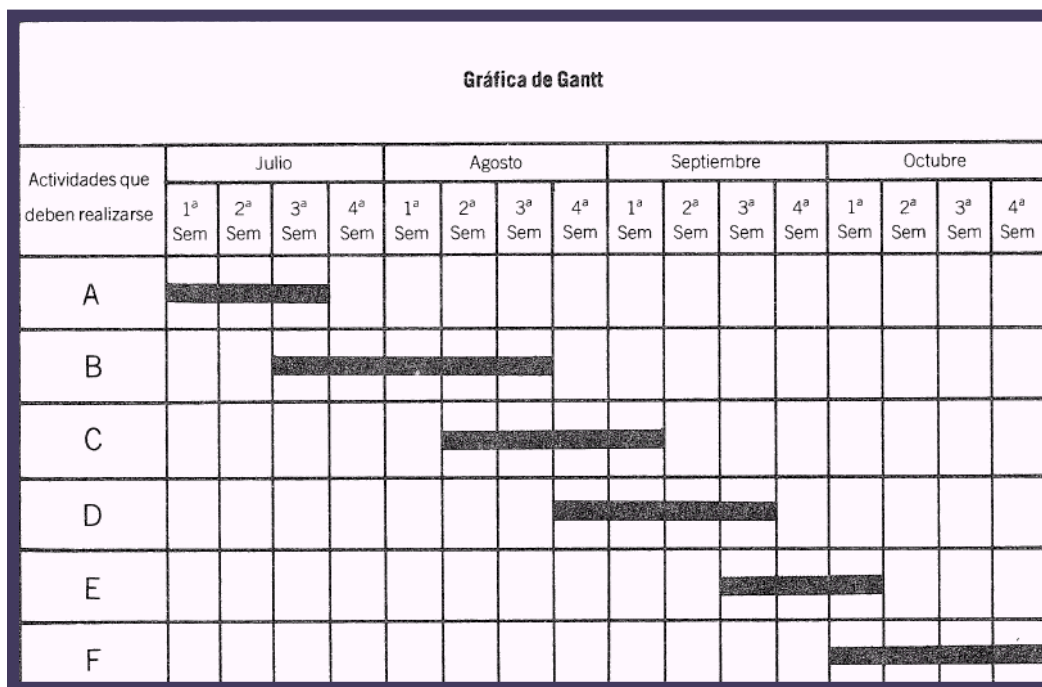
Además de los presupuestos, existen otras técnicas y métodos que sirven indistintamente de planeación y control de las actividades; entre ellos se encuentran las gráficas de Gantt y los que están basados en redes de actividades (PERT y CPNI).

Gráficas de Gantt

Henry L. Gantt (1861-1919), desarrolló una técnica gráfica que inicialmente se utilizó para programar la producción; actualmente es muy usada para planear diversos proyectos en cualquier organismo social. Las gráficas de Gantt o diagramas de barras, como también se les conoce, sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades. Los pasos que se deben seguir para diseñarlas son:

1. Listar las actividades de un proyecto en el orden en que deban realizarse.
2. En forma horizontal, señalar las unidades de tiempo (meses, semanas, días, horas, etc.) que se estimen más adecuadas para representar el inicio, duración y terminación de cada actividad del proyecto.
3. Determinar la cantidad de tiempo que debe destinarse a la ejecución de cada actividad, representándola con una barra horizontal, cuya longitud será proporcional a la escala de tiempo utilizada.

Una gráfica de Gantt, dicho en forma simple, es un diagrama de barras con el factor tiempo como eje horizontal y las actividades a realizar en el eje vertical. A continuación se muestra como ejemplo una gráfica de Gantt en la que se ha determinado la semana como unidad de tiempo para la realización de las actividades.



El control se realiza simplemente comparando las barras con lo ejecutado en una fecha determinada.

En forma adicional, pueden hacerse divisiones o anotaciones sobre las barras para señalar la cantidad de trabajo que deba hacerse en determinado tiempo; sin embargo, por medio de las gráficas de Gantt es muy difícil coordinar proyectos formados por una gran cantidad de actividades, debido a la imposibilidad de establecer una relación adecuada entre todas ellas. El uso de las gráficas de Gantt es recomendable en proyectos que contengan actividades secuenciales o en corto número.

Las gráficas de Gantt son las precursoras de modernas técnicas de planeación y control.

Redes de actividades

A medida que avanza la tecnología y aumentan las operaciones, los problemas de planeación y control de programas o proyectos en las organizaciones se van haciendo más complejos; las gráficas de Gantt, a pesar de su valiosa utilidad, presentan ciertas limitaciones, entre ellas:

- no poder determinar tiempos reales cuando se carece de experiencia;
- no hacer evidente la interdependencia que existe entre las diferentes actividades;
- la longitud de las barras no señala en forma exacta el trabajo que deba realizarse en determinado momento;
- es imposible determinar los efectos que cause el retraso o adelanto de una o varias actividades, en las demás de un programa.

Por lo anterior, fueron necesarias nuevas técnicas que proporcionaran una mejor forma de planear y controlar proyectos. Los métodos modernos de planeación y control de programas o proyectos tienen como base común el diseño de una red de actividades, en la cual se pueden determinar fundamentalmente:

- la secuencia de las actividades;
- el tiempo de iniciación, duración y terminación de cada actividad y de todo el proyecto;
- las actividades críticas, que cuando no se ejecutan dentro del lapso previsto, ocasionan retraso en todo el proyecto;
- las relaciones de dependencia que hay entre las actividades que integran un proyecto.

Entre los métodos más conocidos que utilizan redes de actividades se encuentran los denominados:

- PERT (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas)

- CPM (Método de Camino Crítico)

Los dos métodos son muy similares; la diferencia básica es que el PERT se utiliza para la planeación y control del *tiempo* en proyectos donde intervienen varias actividades, mientras que en el CPM se determinan además los costos esperados para cada actividad que forma parte del proyecto. Otra diferencia es que en el PERT se hacen tres estimaciones de tiempo: optimista, probable y pesimista, para obtener mediante una fórmula algebraica el tiempo esperado; en el CPM se hace sólo una estimación de tiempo, que es la más probable o normal requerida para realizar la actividad.

La fórmula algebraica que se ha adoptado en el PERT para obtener el *tiempo esperado* (T_e), se forma dando valor representativo de 1 a los tiempos optimista (T_o) y pesimista (T_p) y de 4 al tiempo *probable o normal* (T_n). La suma de ellos se divide entre 6, que es la 'suma de los valores representativos; por consiguiente, la fórmula es:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$$

La triple estimación del tiempo es conveniente cuando se carece de experiencia o existen diversas opiniones sobre la duración de cada actividad.

En CPM, donde se estima un solo tiempo, se requiere de experiencia y tiene la ventaja de simplificar los cálculos y preparar la red más rápidamente.

Definición

Una red de actividades es la representación objetiva de un proyecto, mediante un diagrama de flujo que señala la secuencia de actividades que debe seguirse para obtener un objetivo determinado.

Una red se forma con dos elementos básicos:

1. *Segmentos dirigidos o flechas*, las cuales representan actividades que deben ser ejecutadas; la longitud de las flechas y sus ángulos no tienen significación especial.

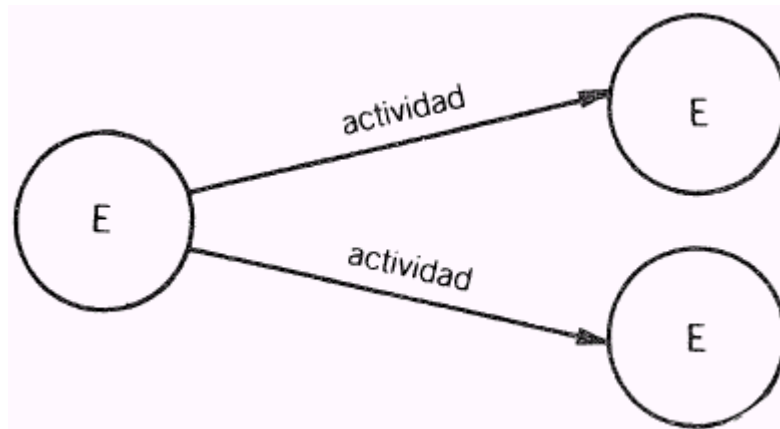


2. *Nodos o eventos*, que marcan la iniciación o terminación de una o varias actividades; por lo general se representan con un círculo.

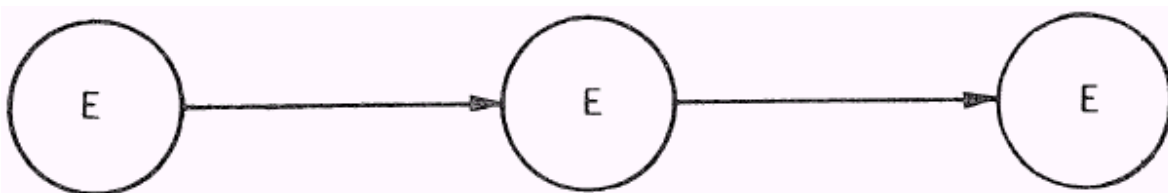


Algunas actividades pueden ejecutarse en paralelo, o sea en forma simultánea, mientras que otras tienen que realizarse secuencialmente, es decir, no se podrá iniciar una actividad antes de haber concluido la que le precede.

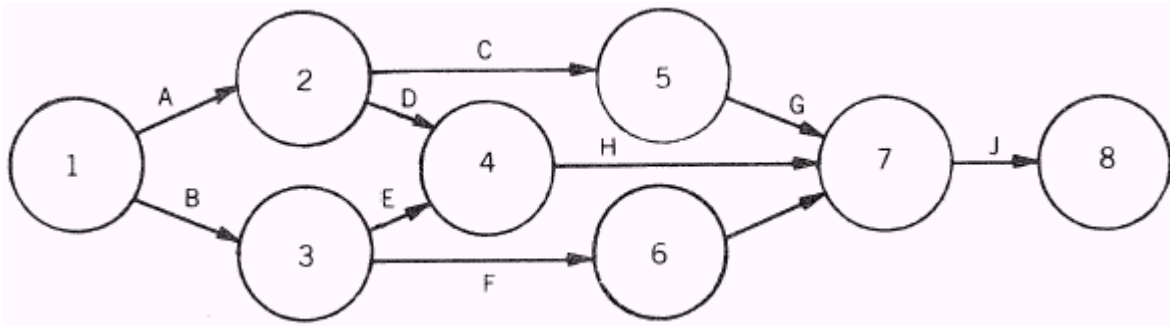
Actividades paralelas o simultáneas:



Actividades secuenciales:



Para identificar el orden de las actividades y los eventos es común utilizar letras (en las actividades) y números (en los eventos).



Descripción de las actividades de la red anterior (para ejemplos posteriores, se incluyen además los tiempos en que deberán realizarse las actividades):

Actividades	Duración (días)	Observaciones
A	2	Primera actividad.
B	3	Puede ejecutarse simultáneamente con A.
C	1	Se ejecuta después de A.
D	2	Se ejecuta después de A y puede ejecutarse simultáneamente con C.
E	4	Se ejecuta después de B.
F	3	Se ejecuta después de B y puede ejecutarse simultáneamente con E.
G	2	Se ejecuta después de C.
H	5	Se ejecuta después de D y E.
I	1	Se ejecuta después de F.
J	2	Es la última actividad del proyecto y se ejecuta después de G, H e I.

Reglas básicas para el trazado de una red de actividades

1. Todo evento lleva antes una actividad, excepto el primero. A todo evento le sucede una actividad, excepto al último.

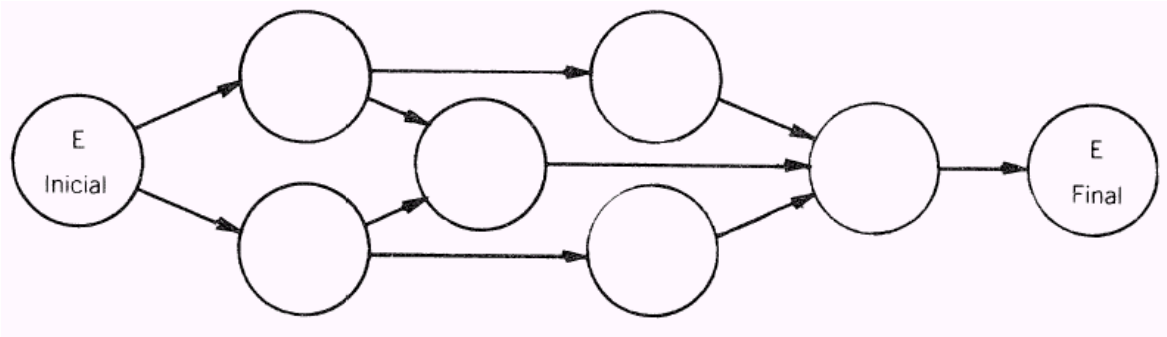
3. Un evento no puede alcanzarse hasta que la actividad que le precede se haya realizado completamente.

4. Una actividad no puede empezarse hasta que el evento del que parte esté concluido.

5. Cualquier número de flechas pueden partir de un evento y llegar a él, con excepción del primero, en que sólo parten, y del último, al cual sólo pueden llegar.

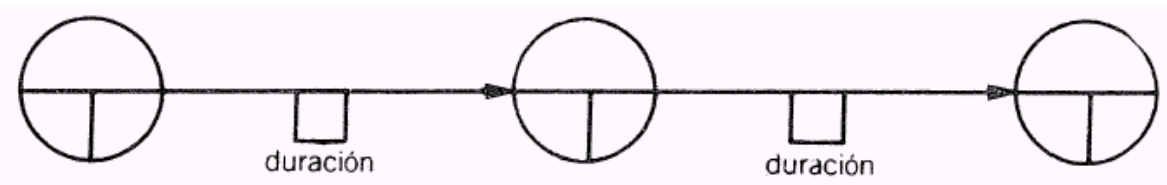
6. Siempre habrá un evento inicial y uno final, para todas las actividades en su conjunto.

En la red de ejemplo se pueden observar las reglas anteriores.



Cálculos de la red y determinación del camino crítico

Una vez listadas en orden las actividades y determinado el tiempo en que deberán realizarse, se procede a diseñar la red, anotando en un cuadro junto a la flecha la cifra que señala la duración que corresponde a esa actividad, y dentro de los círculos que marcan los eventos se irán anotando los cálculos de los conceptos que más adelante se describen y que servirán de base para determinar la *ruta crítica o camino crítico*.



Para relacionar el tiempo de duración de cada actividad con la duración mínima de todo el proyecto, se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- tiempo más próximo de iniciación (TPI)
- tiempo más próximo de terminación (TPT)
- tiempo más lejano de iniciación (TLI)
- tiempo más lejano de terminación (TLT)
- holgura (H)

TPI es lo más pronto que puede iniciarse una actividad.

TPT es lo más pronto que puede terminarse una actividad.

TLI es el tiempo más lejano en que puede iniciarse una actividad, sin retrasar a ninguna otra.

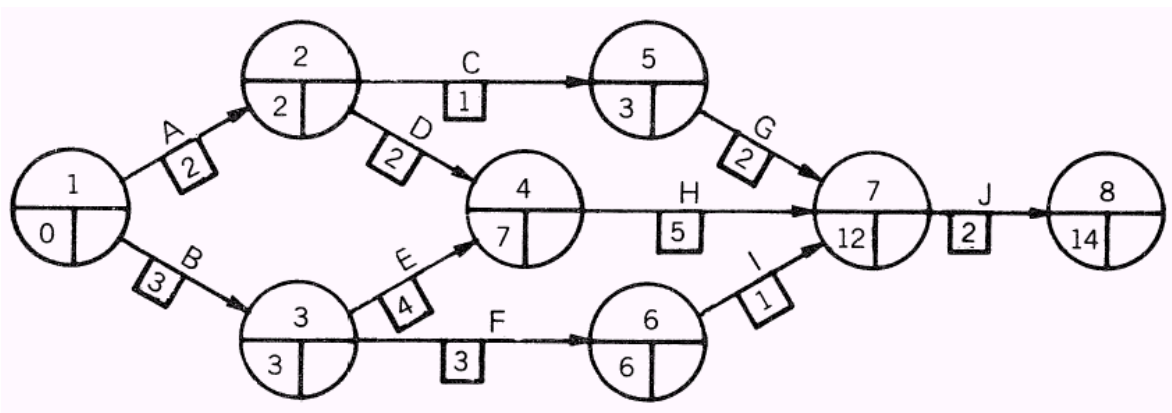
TLT es el tiempo más lejano en que puede terminarse una actividad, sin retrasar a otras.

H es la diferencia entre el tiempo disponible y el necesario para realizar una actividad.

Pasos que se deben seguir:

1. Calcular el tiempo más próximo de iniciación (TPI) para cada evento.
 - a) Los cálculos de tiempo más próximo de iniciación se hacen de izquierda a derecha y se colocan en la parte inferior izquierda de cada evento;
 - b) el tiempo más próximo de iniciación del evento inicial siempre es cero, porque ninguna actividad le precede;
 - c) para calcular el tiempo más próximo de iniciación de los demás eventos, se suma el del evento anterior a la duración de la actividad;
 - d) cuando a un evento le preceden dos o más actividades simultáneas, se elige la suma que resulte mayor.

Con los tiempos anotados al describir las actividades, se muestra un ejemplo de este primer paso, donde se pueden observar los conceptos de los incisos señalados.

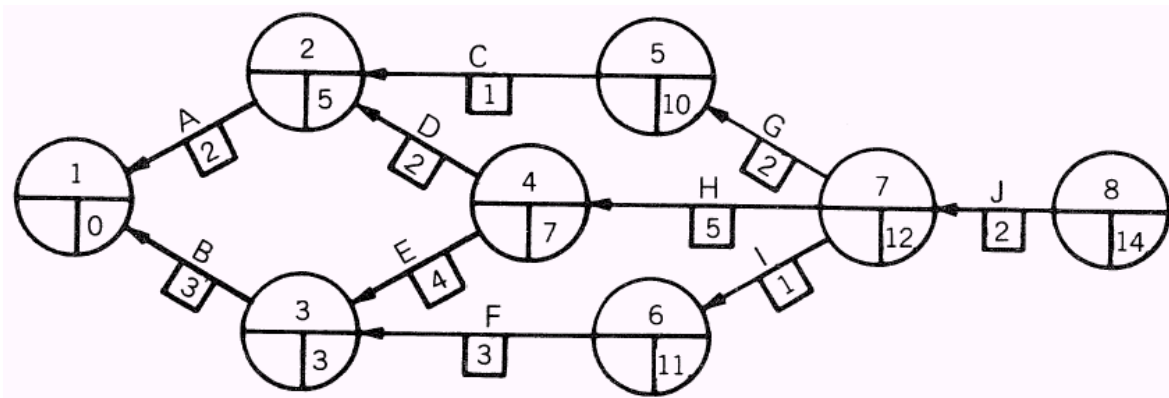


Determinación del tiempo más próximo de iniciación →

2. Determinar el tiempo más lejano de iniciación (TLI) para cada evento.

- Los cálculos de tiempo más lejano de iniciación se hacen a la inversa, es decir, de derecha a izquierda, y se anotan en la parte inferior derecha de cada evento;
- el tiempo más lejano de iniciación del evento final siempre será igual al tiempo más próximo de iniciación del mismo evento, porque no tiene ninguna actividad sucesora;
- para calcular el tiempo más lejano de iniciación de los demás eventos, se resta del evento anterior la duración de la actividad;
- cuando a un evento llegan dos o más actividades simultáneas a la inversa, el tiempo más lejano de iniciación se determina mediante la que resulte con menor diferencia.

Ejemplo del segundo paso:

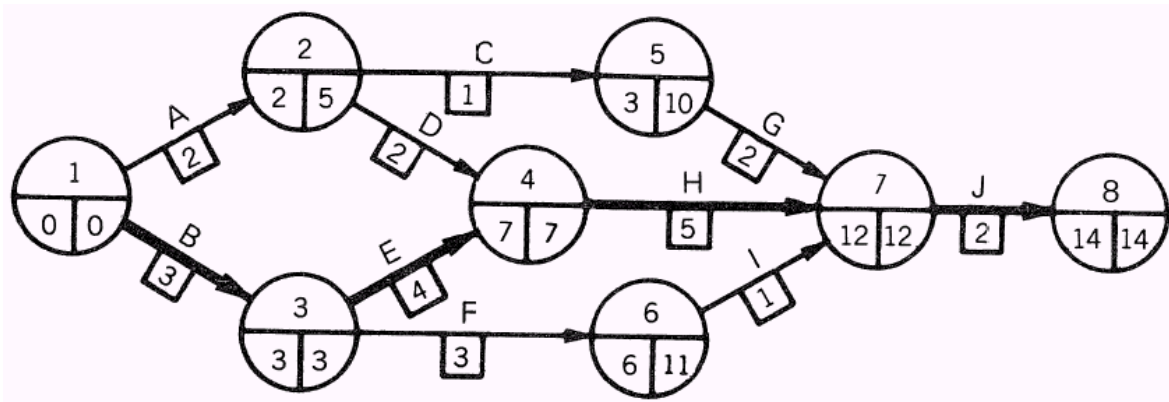


← Determinación del tiempo más lejano de iniciación

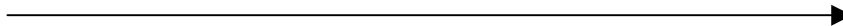
3. Determinar el camino crítico.

El camino crítico queda determinado por el conjunto de actividades consecutivas, cuyo tiempo más próximo de iniciación es igual al más lejano de iniciación.

Ejemplo:



Camino crítico



El camino crítico es el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y que sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier retraso en su inicio o duración, retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo.

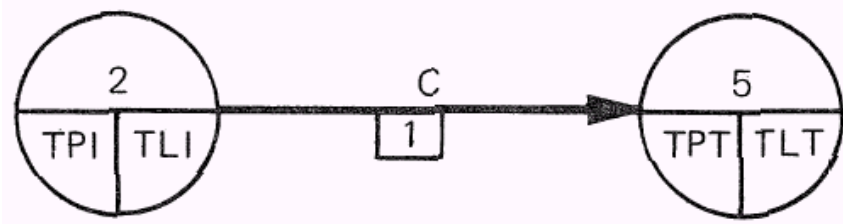
Si quien planea el proyecto considera que el tiempo calculado para la terminación es demasiado largo, el camino crítico indica qué actividades deben acelerarse; lo anterior permite un nuevo análisis del camino crítico para reducir el tiempo del mismo.

Holgura total

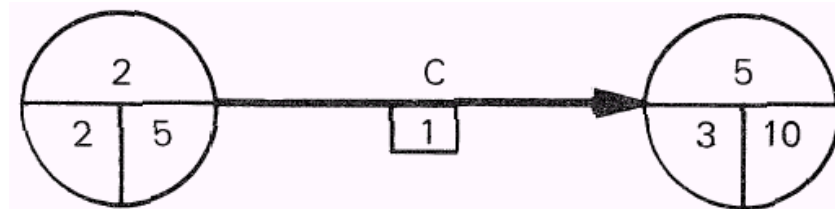
Las actividades no situadas en el camino crítico pueden retrasarse sin demorar la terminación del proyecto; este retraso permisible recibe el nombre de holgura total, que señala el máximo atraso posible sin retrasar todo el proyecto.

La holgura total (HT) de una actividad queda determinada por la duración de la misma y por el lapso que existe entre el tiempo más próximo de iniciación (TPI) y su tiempo más lejano de terminación (TLT).

Según los factores que deben tenerse en cuenta, en la actividad C, por ejemplo, que se encuentra entre los eventos 2 y 5, los tiempos más próximos y lejanos de iniciación y terminación quedan representados de la siguiente manera:



Sustituyendo:



La holgura total es igual al tiempo más lejano de terminación (TLT), menos el tiempo más próximo de iniciación (TPI), menos la duración de la actividad.

En el ejemplo utilizado, lo anterior significa:

$$HT = TLT - TPI - D$$

$$HT = 10 - 2 - 1 = 7$$

Por consiguiente, las actividades A y I3 tienen 3 días de holgura total cada una; la actividad F, 5 días; la actividad G, 7 días; y la actividad I la tiene de 5 días. Las actividades críticas (B, E, H, J) no tienen holgura porque su diferencia es igual a cero y dichas actividades conforman el camino crítico.

Aplicaciones

El método de camino crítico inicialmente tuvo su mayor aplicación en el área de producción; pero, por las ventajas que representa como herramienta de planeación y control, se ha adoptado en diversos proyectos de las demás áreas funcionales. Es muy utilizado en programas de:

- construcción de plantas industriales
- mantenimiento
- preparación de presupuestos
- auditoría contable y administrativa
- lanzamiento de nuevos productos al mercado
- campañas de publicidad
- investigación de mercados
- entrenamiento
- relaciones públicas, etc.

Unidad 5

- Las áreas funcionales

“Dispersión creciente de los esfuerzos. Oportunidades desaprovechadas a consecuencia de administrar en situaciones de permanente crisis. Planes sin coordinación en los niveles de gerencias y departamentos. Aumento constante e incontrolable de los costos. Tendencia a tolerar y fomentar lo mediocre. Creciente disparidad entre los objetivos del patrón y los de trabajadores y empleados. Organizaciones mal niveladas. La integración de todas las áreas funcionales de la organización, que en forma coordinada y organizada se lancen a conseguir un objetivo común, es la solución a este mal. Comparativamente hablando, es como lanzar a una chusma y a un ejército entrenado, organizado y equipado a una operación militar, la probabilidad de éxito de uno y otro es obvia “

ADMINISTRACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) al área funcional de que se trate, por ejemplo:

Administración de la producción: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.

Administración financiera: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social.

Administración de mercadotecnia: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.

Administración de recursos humanos: en general, es la aplicación del proceso administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.

Por consiguiente, en cada área funcional deberán tenerse en cuenta los elementos que caracterizan a las etapas del proceso administrativo.

En virtud de que cada área funcional tiene su respectiva importancia dentro de la estructura de una organización, cada una de ellas ha sido objeto de estudio por especialistas en la materia, quienes, principalmente a través de los medios de comunicación oral y escrita: conferencias, seminarios, libros, revistas, etc., dan a conocer sus experiencias, teorías, técnicas, conceptos, etc., que auxilian a los administradores para cumplir de manera más eficiente con las labores encomendadas; actualmente existe abundante bibliografía sobre cada área funcional o funciones específicas que forman parte de ellas.

Con el fin de tener una visión general, se señalarán y describirán una serie de conceptos o funciones relacionadas con cuatro de las áreas funcionales más comunes en las empresas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

PRODUCCIÓN

Definición

Una de las definiciones más simples y concretas que se han dado sobre producción es la de Elwood S. Buffa, que dice: "La producción es el proceso mediante el cual se elaboran bienes y servicios".

Importancia

La producción es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma; el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad.

Localización de la planta

El lugar en donde se ubicará el centro de operaciones de una empresa es sumamente importante, puesto que la decisión que se tome va a influir parcialmente en los costos de inversión y de operación; el problema de localización de la planta se presenta:

- cuando se va a establecer la empresa;
- porque la planta actual es obsoleta;
- por la expansión de operaciones, que hace insuficiente a la planta actual;
- por cambios ocurridos debido a la influencia de uno o varios factores, que hacen necesario cambiar de ubicación la planta.

Cuando se presenta cualquiera de esas u otras situaciones, es necesario realizar una minuciosa investigación para seleccionar el lugar más apropiado. Entre los principales factores que se recomienda analizar para la localización de la

planta, se encuentran:

- la situación geográfica de los mercados
- la situación geográfica de las materias primas
- los medios y costos de transporte
- el costo de mano de obra
- las reglamentaciones fiscales
- el costo de vida en la comunidad
- las condiciones de clima
- los medios de comunicación
- los abastecimientos de agua, energía eléctrica, combustibles, etc.
- servicios de la comunidad: transportes, escuelas, bancos, hospitales, vigilancia, etc.

La evaluación de los factores en diferentes comunidades, permitirá tomar una decisión mucho más acertada con respecto a la ubicación de la nueva planta. La importancia de la localización, además de lo señalado al principio, radica en que, una vez establecida la empresa, no hay flexibilidad en cuanto a corrección, y sólo resaltaré si la elección fue adecuada o inadecuada.

Diseño de la planta

Una vez localizado el lugar de la planta, en caso de que no esté construida, la siguiente fase es su diseño, el cual se hará tomando en cuenta los siguientes factores.

- Distribución de la planta: consiste en determinar la disposición física de los espacios necesarios para la construcción de edificios, el manejo de materiales, almacenamiento, oficinas, estacionamientos, servicios de mantenimiento, maquinaria, equipo y personal de operación, etc.
- Instalaciones de alimentación a la planta: energía eléctrica, drenaje, recepción de materiales, etc.
- Medidas preventivas contra incendios y accidentes.

El diseño habrá determinado si el edificio se hará de una planta o de varios pisos y, finalmente, se procede a su construcción.

Compras

La función de compras es permanente, y consiste en abastecer al organismo social de los bienes materiales y servicios que requiere para su buen funcionamiento; el departamento de compras, al integrar los recursos, debe procurar siempre que sean de la calidad requerida, que se adquieran en la cantidad necesaria y en el momento oportuno y que la cotización de precio sea la mejor en el mercado.

Ingeniería del producto y del proceso

Dentro del área de producción debe existir una persona o grupo de personas que cumplan con la función de planear las características de los productos que se van a elaborar y los procedimientos que se seguirán para producirlos; esta actividad se denomina ingeniería del producto y del proceso.

La función de los responsables de la ingeniería del producto consiste en efectuar los diseños de los productos, señalar sus características o especificaciones y preparar los datos de ingeniería, dibujos, modelos y patrones, para lo cual deben tener en cuenta que los productos se ajusten al cumplimiento de las normas industriales establecidas. Otra de sus funciones es planear cómo se hará el producto, es decir, determinar el proceso básico de fabricación, la secuencia de las operaciones a realizar, el tipo de maquinaria y equipo necesario e implantar los cambios necesarios para facilitar la fabricación y/o reducir costos.

La aplicación de los procesos de producción es muy amplia pues se utilizan para:

- la realización de trabajos totalmente manuales;
- operaciones donde se combina el trabajo de hombres y máquinas;
- operaciones totalmente automáticas, donde el hombre sólo vigila el buen funcionamiento de las máquinas.

Control de calidad

Esta función consiste en confirmar que los productos fabricados se ajusten a las características y especificaciones previamente establecidas en cuanto a: composición física o química, volumen, peso, forma, sabor, limpieza, confiabilidad, etc.

Las fases del control en los productos pueden ser sobre las materias primas, los productos en proceso o los productos terminados. El departamento de control de calidad determina cuándo, con qué frecuencia y cuántas unidades se deben inspeccionar; si existen anomalías, el control investiga las causas y establece las medidas correctivas para evitar que se siga produciendo un mayor número de unidades defectuosas.

En cuanto a los servicios, la calidad puede determinarse con respecto a su rapidez, eficiencia, facilidad, comodidad, etc.

Mantenimiento

Uno de los principales problemas del área de producción es conservar el buen funcionamiento de máquinas, equipo e instalaciones, para evitar fallas que repercutan en los niveles establecidos de producción, pues, cuando las máquinas se descomponen, se producen los siguientes costos:

- tiempo improductivo de las máquinas

- mano de obra directa y/o indirecta ociosa
- retraso en el abastecimiento a otros procesos
- aumento de desperdicios
- costo real de reparación de las máquinas

Ante la evidencia de que las máquinas se descomponen, la gerencia de producción debe prevenir tal eventualidad, por lo que se recurre a establecer sistemas de mantenimiento; la forma más conocida de clasificarlos es en:

- mantenimiento preventivo
- mantenimiento correctivo

El mantenimiento preventivo se caracteriza por el servicio de limpieza, pintura, lubricación, carga o abastecimiento, inspección, etc., para evitar fallas en el funcionamiento o detectarlas en su fase inicial y corregirlas de inmediato.

El mantenimiento correctivo se caracteriza por la corrección de las fallas en las máquinas, equipos o instalaciones a medida que se van presentando, ya sea por síntomas claros y avanzados o por la paralización total de ellas. Este tipo de mantenimiento es el más común, posiblemente por ser el que menos conocimiento y organización requiere.

Costos de producción

El conocer y analizar los costos de producción de una empresa es de gran importancia para los principales responsables de las áreas de producción y finanzas.

Los costos de producción son la suma de los gastos realizados para la elaboración de un producto: materia prima, mano de obra y otros costos directos (energía eléctrica, mantenimiento, etc.). Se clasifican en: fijos, variables y totales.

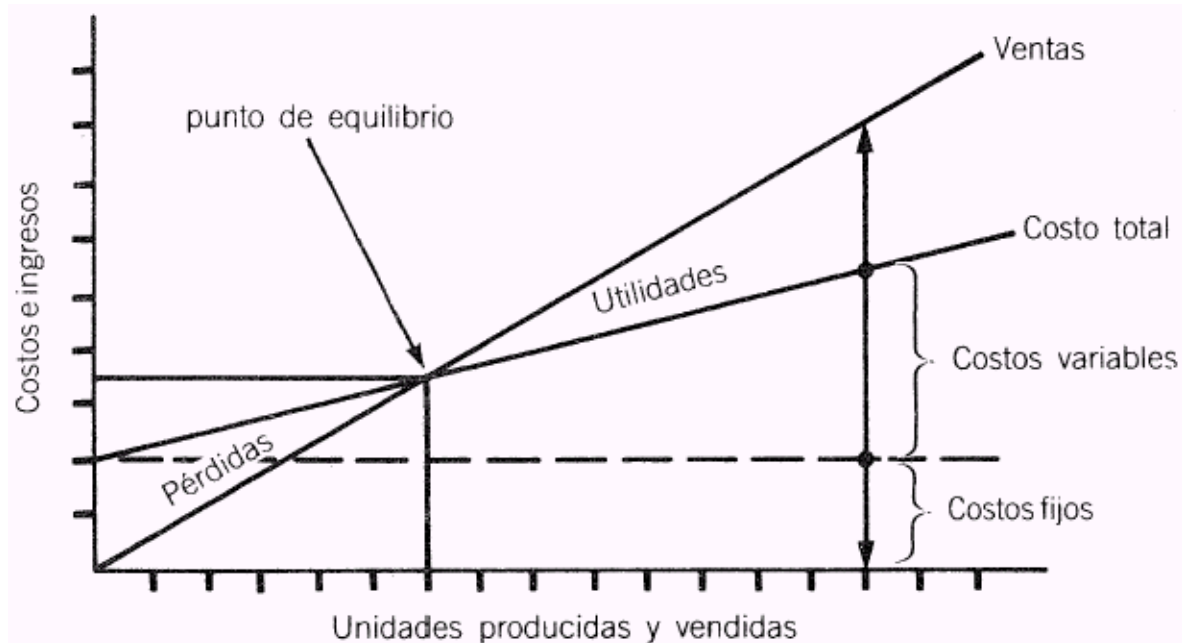
Los costos fijos son aquellos gastos que la empresa debe cubrir, sin importar si produce o no, es decir, son los costos que no varían cualquiera que sea el volumen de la producción: renta o impuestos prediales, depreciación de edificios o maquinaria, primas de seguros, sueldos de mano de obra indirecta, intereses de créditos obtenidos, etc.

Los costos variables son los que están en relación directa con el volumen de la producción, es decir, que a medida que se producen más unidades se incrementan los costos de: materia prima, energía eléctrica, mano de obra directa, etc.

El costo total es la suma de los costos fijos y variables.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica analítica que estudia las relaciones entre los costos fijos, variables, totales y las utilidades o pérdidas de una empresa en un momento dado; el estudio se facilita mediante el diseño de una gráfica conocida como "punto de equilibrio", en la cual se señala el punto donde la parte de los ingresos totales cubre completamente los costos totales, es decir, donde no existen pérdidas ni utilidades; por debajo de ese punto (o hacia la izquierda), se experimentan pérdidas y por arriba (o hacia la derecha), utilidades.



Debe hacerse un nuevo análisis del punto de equilibrio cuando aumenten los precios, disminuyan o aumenten los costos fijos y/o variables.

FINANZAS

Las funciones que realiza el área de finanzas se dividen en dos grupos:

1. Las relacionadas con la obtención de fondos, al realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento: emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, de instituciones de crédito, etc.
2. Las relacionadas con la administración de los fondos obtenidos, asignando recursos en inversiones óptimas para lograr los objetivos, que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas con la maximización de las utilidades.

Los dos grupos de funciones se interrelacionan y deben ser planeados conjuntamente.

Actividades principales

- Estudios de planeación financiera y elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planearlos métodos más adecuados.
- Manejo de fondos.
- Planear y controlar los presupuestos.
- Determinar políticas de crédito y cobranzas.
- Establecer sistemas de pagos, nóminas, reportes contables, facturación, etc.
- Realizar proyectos de nuevas inversiones.
- Mantener relaciones con fuentes reales o posibles de financiamiento (relaciones públicas con funcionarios de instituciones de crédito).

Tesorería

La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización. En el caso de una empresa, las entradas o ingresos serán principalmente por la venta de los productos o servicios, y las salidas o egresos por concepto de pagos a proveedores, salarios al personal, impuestos, costos financieros, rentas, etc.

Como es difícil que los ingresos y egresos se den equilibradamente, cuando se presenta la situación de que hay muchos ingresos, el dinero sobrante debe movilizarse temporalmente para obtener productos financieros, por tanto, el dinero sobrante en caja puede invertirse en valores de renta fija y acciones de rápida realización o en pagar facturas y obtener descuentos comerciales por pronto pago; en todo caso, debe invertirse temporalmente el efectivo de tal forma que produzca los mayores beneficios en relación con el menor riesgo.

Si los ingresos son deficitarios, es decir, no son suficientes para cubrir las obligaciones financieras en las fechas requeridas, se recurrirá a vender los valores invertidos u obtener préstamos bancarios, retardar pagos, etc. En virtud de que los fondos se pueden obtener de diversas fuentes, por distintos periodos de tiempo y bajo condiciones diferentes, será necesario utilizar la mezcla de financiamiento que esté más acorde con las necesidades e intereses de la organización.

Crédito y cobranzas

Las ventas a crédito son uno de los factores que tienen influencia en la demanda de los productos o servicios; cuando la empresa decide vender a crédito, es común la creación de un departamento de crédito y cobranzas, cuya función consistirá en establecer:

En cuanto al crédito

Las políticas y procedimientos de crédito a sus clientes, determinando, por

ejemplo: los montos mínimos y máximos de crédito, las condiciones y plazos para cubrir los créditos, los procedimientos que se deban seguir y la información que deben proporcionar los solicitantes para analizar su capacidad y liquidez de pago, lo cual servirá para decidir sobre su aceptación o rechazo. Las políticas y procedimientos que se establezcan para los créditos tienen también una influencia significativa en las ventas.

En cuanto a la cobranza

Las políticas y los procedimientos de cobranza para cubrir los créditos otorgados, así como el estudio y control de los medios de apoyo en la labor de cobranza (estados de cuenta, cartas, telegramas, llamadas telefónicas, etc.), y el análisis de los factores que ocasionan pérdidas por deficiencias, para tomar acciones correctivas.

La política general de cobranzas estará en relación con las alternativas que se establezcan para efectuar los pagos: a cobradores, por correo, depósito en cuenta de cheques de la empresa, etc.; y la aceptación de pagos en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, etc.

Contabilidad

La contabilidad es una técnica que, mediante normas y procedimientos establecidos, registra, clasifica, analiza y resume en forma cuantitativa y monetaria las operaciones efectuadas, para proporcionar información en cualquier momento sobre la situación financiera de una organización.

Las operaciones realizadas en una u otra forma aumentan, disminuyen o modifican el patrimonio de la organización y, puesto que el registro de las operaciones se lleva a cabo en forma sistemática e ininterrumpida, se puede decir, en sentido general, que la contabilidad registra la historia económica de un organismo social; historia redactada en términos cuantitativos y monetarios.

Además de cumplir con disposiciones legales que obligan a las organizaciones a llevar la contabilidad, la finalidad de esta técnica consiste en proporcionar información que sirva de consulta no tan sólo a los principales administradores para tomar decisiones con respecto al porvenir de su organización, sino también a personas y organizaciones a quienes interesa en forma directa la información y los resultados contables del organismo social (accionistas, acreedores, Gobierno), como se verá más adelante.

Contabilidad de costos

Es una ramificación de la contabilidad general, que diseña procedimientos para registrar y analizar los gastos de una empresa. Sus objetivos son controlar

los gastos y eliminar desperdicios; sirve además para fijar las bases de las políticas de precios y presupuestos; tiene injerencia en todas las áreas funcionales de la empresa y abarca, entre otros, los costos:

- de materias primas
- de productos en proceso
- de mano de obra directa
- de plano de obra indirecta
- de energía, mantenimiento, seguros, cte.
- de venta
- financieros
- generales y de administración

Auditoría interna

La mayoría de las empresas medianas y grandes tienen dentro de su estructura organizacional un departamento de auditoría interna, donde se desarrolla la función de verificar la exactitud de los registros contables del organismo social, para lo cual se sigue su huella, es decir, se recorre el camino trazado por las operaciones realizadas, para comprobar:

- que lo registrado coincide con lo realizado;
- el grado de cumplimiento de las normas establecidas: políticas, reglas, procedimientos, etc.

En virtud de que la contabilidad no controla, sino simplemente informa, el departamento de auditoría interna, cuando lo considere necesario, puede recomendar medidas de control interno, por ejemplo, realizar cambios de políticas, procedimientos, métodos, etc., para simplificar el trabajo de auditoría y asegurar una mayor efectividad en el logro de los objetivos.

Control interno

El control interno es un sistema de organización que tiene como objetivos:

- a) proteger los activos de la empresa;
- b) comprobar la exactitud y confianza de sus datos contables;
- c) revisar y estimular el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

El sistema de control interno se utiliza para proteger a la empresa contra robos, fraudes, descuidos o diversas irregularidades en el desempeño de las actividades, por parte de los integrantes del organismo. Como ejemplos de procedimientos de control interno se pueden citar los siguientes:

1. Llevar un inventario de propiedades, que registre el número de identificación y el lugar físico donde se encuentran colocadas las unidades materiales de la empresa.
2. Numerar en serie: pedidos de compra, cheques, facturas, etc., lo que, además de facilitar la identificación de los documentos, sirve para evitar su uso no autorizado y para detectar sus pérdidas.
3. Aprobación de operaciones de: compras, facturas, pólizas, expedición de cheques, etc.; un principio del control interno exige que todas las operaciones importantes del organismo social sean revisadas por más de una persona.

El control interno es un mecanismo que se crea para ayudar a los administradores a ejercer la función de control.

Estados financieros

El balance general y el estado de pérdidas y ganancias son los dos estados financieros de la contabilidad que se elaboran para informar de los resultados obtenidos durante un periodo determinado.

El balance general es el documento contable que muestra la situación financiera de una organización en un momento dado, mediante la presentación de su activo, pasivo y capital contable debidamente clasificados.

El activo es el conjunto de bienes y derechos que una organización posee o la titularidad para recibirlos.

El pasivo es el conjunto de deudas u obligaciones que debe cubrir la organización.

El capital contable es la diferencia entre el activo y el pasivo; constituye el patrimonio real de la organización.

El estado de pérdidas y ganancias es un documento que muestra en forma detallada y ordenada de qué manera se han obtenido las utilidades o registrado las pérdidas del periodo que se informa; este documento es considerado como complemento del balance general, ya que este último refleja únicamente las utilidades o pérdidas del ejercicio, mientras que aquél indica la forma en que se obtuvieron dichos resultados.

Los estados financieros son de gran utilidad para los administradores, puesto que sirven de base para la toma de decisiones; también son fuente de información para otras personas u organizaciones interesadas en la situación financiera del organismo social (véase el cuadro de la página siguiente).

MERCADOTECNIA

En el idioma inglés, la palabra *marketing* se utiliza para describir la serie de actividades destinadas a producir intercambios de bienes y/o servicios, con el fin de obtener utilidades; dicha palabra ha sido traducida al español en diferentes formas: mercado, mercadología, mercadeo, distribución, mercadotecnia y comercialización. En 1959, la Asociación de Ejecutivos de Ventas de Latinoamérica propuso que se utilizara el término *mercadotecnia*, el cual es uno de los más conocidos y utilizados en nuestro idioma.

<i>Personas u organizaciones</i>	<i>Interés en conocer la información contable para:</i>
Accionistas	Tomar decisiones sobre la retención, compra o venta de acciones.
Administradores	Tomar una gran variedad de decisiones con el fin de lograr una mejor administración de sus recursos.
Acreedores	Tomar decisiones sobre la reducción, ampliación o renovación de créditos.
Gobierno	Determinar el importe de los impuestos que gravan los ingresos personales y de las empresas.
Instituciones de crédito	Tomar decisiones sobre la concertación de diversos créditos.
Trabajadores	Determinar el importe del reparto de utilidades que por ley les corresponde.

Definición

Philip Kotler, reconocido como uno de los principales autores sobre esta materia, en su obra *Dirección de mercadotecnia*, presenta la siguiente definición: "Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios".

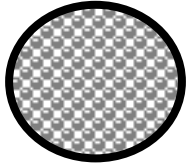
Los intercambios representan transferencia de propiedad y, para que ocurra ésta, será necesario que haya ventas y compras, hasta llegar al consumidor final que sólo compra; el consumidor se convierte en el centro de las actividades de la mercadotecnia.

Concepto de mercado

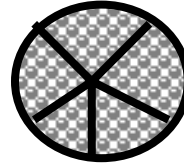
La palabra mercado tiene varios significados; en mercadotecnia, el mercado lo constituyen el total de individuos y organizaciones que son clientes actuales o potenciales de un producto o servicio; este significado es un concepto sumamente importante.

Segmentación del mercado

Segmentar el mercado es dividir en grupos significativos a los compradores actuales o potenciales, considerando una o varias características comunes: sexo, edad, ingresos, nivel de educación, etc.; segmentar el mercado significa dividirlo para comprenderlo mejor.



Sin segmentación



Segmentado

Un segmento de mercado queda constituido por un grupo de compradores que reúnen cualidades significativas desde el punto de vista de mercadotecnia.

Clasificación de los mercados

1. Mercado de consumo o del consumidor es el formado por las personas que adquieren productos y/o servicios para su uso personal.
2. Mercado del productor, también llamado mercado industrial, está constituido por los individuos y organizaciones que compran bienes y/o servicios para destinarlos a la producción de otros bienes o servicios.
3. El mercado del distribuidor está compuesto por personas y organizaciones que adquieren bienes y servicios con el fin de revenderlos, obteniendo una ganancia.
4. Mercado de gobierno es el que está formado por las instituciones gubernamentales, ya sean federales, estatales o municipales, que adquieren bienes y servicios para cumplir con sus funciones de gobierno.
5. Los mercados internacionales abarcan a los cuatro anteriores, cuando se encuentran fuera del país en que se producen.

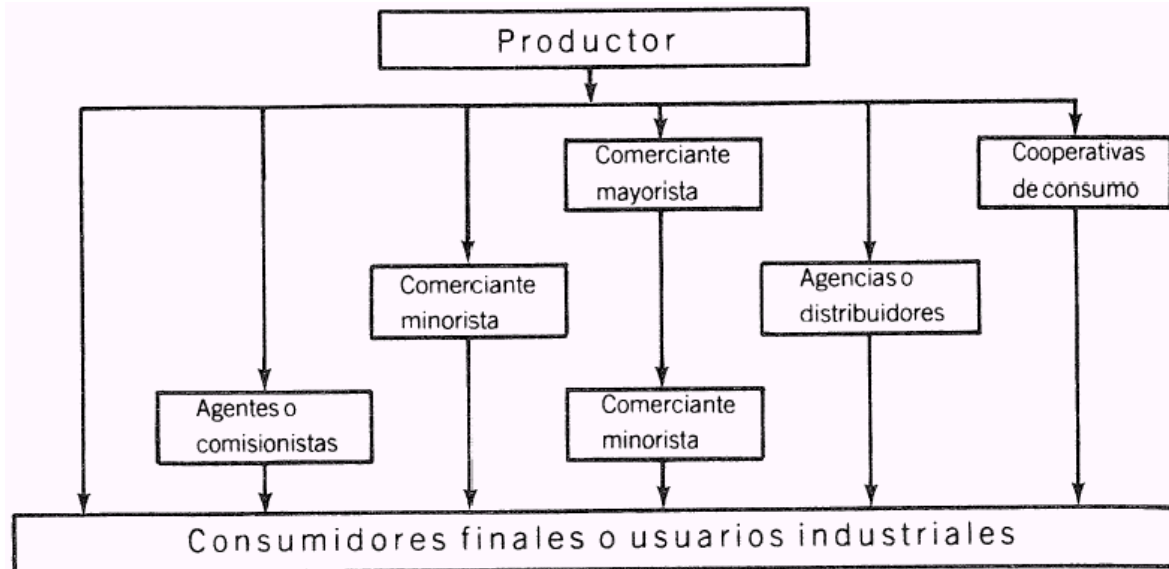
Canales de distribución

Un canal de distribución es la ruta empleada para que los productos pasen del productor al consumidor final o usuario industrial.

Mediante la distribución, la propiedad de los productos cambia de ruanos cuando menos una vez; por ejemplo, la ruta más corta de distribución es la venta directa del productor al consumidor por medio de vendedores o tiendas de la empresa. Pero no todos pueden vender sus artículos directamente al consumidor, o como estrategia no eligen esta alternativa, por tanto se utilizan intermediarios que ayuden al movimiento de las mercancías entre el productor y los consumidores o compradores industriales. La mayoría de los intermediarios se

vuelven clientes del productor aunque no sean los compradores finales.

En la siguiente gráfica se ilustran algunos de los ejemplos más comunes de utilización de canales de distribución:



Como puede observarse, existen diferentes alternativas para elegir el o los caminos que utilizará una empresa para que sus productos lleguen a los consumidores o usuarios industriales. La empresa debe decidir si utilizará uno o varios canales de distribución teniendo en cuenta:

- las características del producto y del mercado;
- el potencial de venta y los costos de utilización de cada alternativa;
- la política de distribución, que puede ser: *masiva*, *selectiva* o *exclusiva*. La política de distribución masiva se refiere a la decisión de distribuir ampliamente el producto para que sea vendido en muchas partes; en *la selectiva* se restringen los puntos de venta, utilizando los establecimientos que resulten óptimos para el productor y cómodos para los compradores; en la exclusiva se otorga a un intermediario la exclusividad para vender el producto en un área del mercado.

Conceptos sobre ventas

Pronósticos de ventas

El pronóstico de ventas es un análisis de diversos factores, en situaciones pasadas y futuras, para calcular el nivel de ventas de un producto o servicio en un periodo determinado.

Presupuesto de ventas

El pronóstico de ventas sirve como base para elaborar el presupuesto de

ventas, es decir, los ingresos que se espera recibir por concepto de las ventas que se realicen; dicho presupuesto será útil, a la vez, para la toma de decisiones sobre el monto de las partidas en otros presupuestos: de compras, producción, personal, publicidad, etc.

Cuota de ventas

Es la fijación del volumen de ventas que deben lograr los departamentos o los vendedores de la empresa, como meta en las líneas de productos.

Demanda del mercado

La demanda del mercado es el volumen total comprado de un tipo de producto o servicio, por un grupo, en un lugar, durante un periodo y bajo esfuerzos de mercadotecnia definidos. La demanda del mercado servirá como factor de análisis para elaborar un pronóstico de ventas.

Variables de la demanda

Existen una serie de factores que influyen en las ventas de los productos o servicios que ofrece una organización; los principales se clasifican en:

- variables de consumo
- variables de competencia
- variables ambientales
- variables de decisiones de mercadotecnia

Variables de consumo son los factores que están íntimamente relacionados con la cantidad de personas que componen el mercado, y la proporción en que adquieren los productos o servicios.

Variables de competencia son los factores que están bajo control de la competencia (producto, plaza, promoción y precio) y que tienen repercusión en las ventas.

Variables ambientales son los factores que no están bajo control de la empresa y que influyen en la demanda, a favor o en contra (clima, tecnología, economía, cultura, etc.)

Variables de decisiones de mercadotecnia son los factores que se encuentran bajo control de la empresa y que se utilizan para influir en las ventas. Aunque existen muchos factores que pueden considerarse como variables de decisiones, los más utilizados como base para combinarse o mezclarse son los de las llamadas "cuatro 1": producto, plaza, promoción y precio.

- El producto en cuanto a uso, calidad y/o beneficio que pueda obtenerse.

- La plaza en cuanto a la utilización de canales de distribución en el mercado.
- La promoción en cuanto a publicidad, ofertas, rebajas, demostraciones, regalos, premios, y demás actividades promocionales.
- El precio, factor importante y cuya orientación para fijarlo puede estar en función de los costos, la demanda o la competencia.

La fuerza de ventas

La gran mayoría de las empresas cuentan con un grupo de personas que se dedican a vender los productos o servicios a diversos sectores; el grupo de vendedores constituye la parte central de la fuerza de ventas de una organización.

Los siguientes factores: volumen de producción, demanda de los productos o servicios, grado de competencia, tipos de clientes, extensión de las zonas o territorios del mercado, etc., se toman en cuenta al planear y decidir el número de vendedores con que contará la empresa, las características que éstos deben reunir y las motivaciones o incentivos que se les ofrecerán para aumentar la productividad de la fuerza de ventas.

Los aspectos publicitarios y promocionales constituyen un gran apoyo al grupo para cumplir con la labor encomendada.

Funciones principales de mercadotecnia

La investigación de mercados

La información es un aspecto fundamental para tomar decisiones; los directivos de mercadotecnia requieren de un flujo continuo de información sobre las condiciones más relevantes del mercado, para implementar estrategias y tomar decisiones.

La investigación de mercados es un sistema de información de mercadotecnia que se encarga de investigar los hechos más relevantes del mercado, con el fin de proporcionar un estudio informativo veraz y oportuno a los directivos de la empresa. Se pueden citar como ejemplos de programas de investigación de mercados, los que están orientados hacia:

- los productos, estudios para desarrollar y probar nuevos productos, medir preferencias por los productos y sus diseños de envoltura;
- *los consumidores*, estudios para identificar necesidades, gustos, intereses, hábitos, ingresos, etc., de los consumidores,
- los mercados, análisis para pronosticar la demanda del mercado acerca de nuevos productos o servicios, o a la inversa, es decir, la demanda de productos o servicios en un nuevo mercado;
- *la publicidad*, estudios para medir la efectividad de campañas publicitarias;
- *los costos de distribución*, análisis para determinar el costo que

- representa vender un producto o servicio;
- *la competencia*, estudios para conocer las posiciones de liderazgo y penetración de los competidores dentro de los mercados.

La recopilación de datos que requieren los estudios suele consumir la mayor parte del tiempo y del esfuerzo de un departamento de investigación de mercados.

La investigación de mercados es muy utilizada para predecir la aceptación y potencial de un nuevo producto y para el establecimiento de nuevas empresas.

La publicidad

La publicidad es una función de relevante importancia puesto que:

- da a conocer la existencia de la organización y de sus productos o servicios;
- incrementa las ventas;
- informa al público sobre las características de los productos o servicios,
- contribuye a mejorar la imagen de la organización;
- promueve la confianza de los accionistas y atrae nuevos inversionistas.

La publicidad es uno de los instrumentos más importantes de las relaciones públicas, para ganar y agradar a la opinión pública. Los medios más usuales que se utilizan en publicidad para transmitir la información que se desea hacer llegar a los diversos sectores son: noticias o anuncios en periódicos, revistas, radio, cine, televisión, carteles, rótulos luminosos, cte.

La promoción

La finalidad más común de la promoción es lograr ventas a un corto plazo y/o dar a conocer un producto o servicio. Entre las formas más usuales de actividades promocionales se encuentran:

- ofrecer demostraciones, pruebas o muestras gratuitas, ofertas, cte.;
- obsequiar pequeños regalos como fósforos, calendarios, calcomanías, carteles, cte.;
- que los clientes de los productos o servicios participen en concursos y sorteos, para obtener premios, viajes, cte.;
- que los clientes reúnan cupones o etiquetas para canjearlos por regalos o artículos en oferta, cte.

La publicidad sirve de valioso apoyo para dar a conocer las actividades promocionales de un organismo social.

Las relaciones públicas

Teóricamente, la función de relaciones públicas no debería considerarse como actividad dependiente de la mercadotecnia, sino de apoyo a la función de

ésta. Sin embargo, en la práctica las relaciones públicas no cuentan con una ubicación específica y cuando aparecen en los organigramas de las empresas, se les presenta como un departamento o persona especializada, dependientes del directivo principal o bien formando parte del área de mercadotecnia. El tema de relaciones públicas se ubicó en esta parte debido a los vínculos que mantiene con la mercadotecnia, pero subrayando que el apoyo a la labor de ventas es sólo uno de sus aspectos. Hecha la aclaración anterior, se procede a desarrollar el tema.

Todo organismo social, cualesquiera que sean los objetivos para los que fue creado, no puede concebirse como un ente aislado, sino formando parte de un sistema social, en el cual mantiene relaciones con otros organismos sociales y núcleos humanos de la comunidad: dependencias gubernamentales, instituciones de crédito, proveedores, distribuidores, empleados, clientes, accionistas, competidores y público en general; por consiguiente, la imagen positiva o negativa que proyecte un organismo, la cual será captada por varias personas y organismos sociales, es de fundamental importancia, ya que influirá en diversos grados en la vida de la organización.

La imagen que se supone que tiene un organismo social, en muchas ocasiones no coincide con la verdadera; si se pretende conocer la real imagen será necesario investigar la opinión de los diversos sectores o "públicos", como les llaman algunos autores, ya que el resultado con frecuencia es muy distinto del que esperan los administradores, puesto que, por lo general, éstos perciben la imagen de su organización de manera más favorable de lo que en realidad es.

La imagen real es el total de las impresiones de los diversos sectores, estas impresiones se crean por la calidad de los productos o servicios, por el cumplimiento en los compromisos pactados o adquiridos, por sus relaciones con la comunidad, por el cumplimiento de las obligaciones fiscales, por sus relaciones laborales, por el trato a los clientes, por el aspecto físico de los inmuebles y multitud de consideraciones. A veces son detalles tan simples como el tono de una voz por teléfono, la limpieza del local o edificio, etc.; por consiguiente, se puede señalar que en principio la función de relaciones públicas es ejercida por todos los integrantes de la organización, independientemente de que se asigne a una persona o departamento la misión de realizar actividades que proyecten una imagen positiva del organismo social. Como ejemplos se pueden citar las relaciones públicas que realizan los integrantes del departamento de ventas con los clientes actuales y potenciales; el departamento de compras con los proveedores; el de finanzas con personal de instituciones de crédito y dependencias gubernamentales; el de personal en sus relaciones públicas internas (con el propio personal) y externas (del propio personal con el público en general).

La forma de manejar las relaciones con las personas mencionadas al desempeñar las actividades, influye en la creación de una imagen gradualmente positiva o negativa de la organización.

En virtud de la importancia que tiene el lograr proyectar y conservar una

buena imagen, el énfasis en las relaciones públicas surge como una necesidad actual que deben satisfacer las organizaciones; en principio se consideraba que la publicidad cubría este campo, pero ahora ésta es, sólo uno de los elementos utilizados por las relaciones públicas.

La función de relaciones públicas implica la aplicación del proceso administrativo para operar en el ambiente interno y en el externo del organismo social, con el objetivo de encauzar, orientar y satisfacer a la opinión pública mediante los instrumentos adecuados para crear y mantener una imagen favorable.

Las relaciones públicas pretenden adaptar la organización al clima de la evolución social, de tal manera que sirvan indistintamente y en la medida de lo posible, tanto a los intereses públicos como a los privados. Sus objetivos deben estar debidamente definidos, para que la organización logre con el mayor éxito posible los fines buscados, que en el caso de una empresa pueden ser: mantener una posición de liderazgo, atraer inversionistas, lograr facilidades de financiamiento, incrementar ventas, atraer empleados eficientes, etc.

Las opiniones y actitudes de las personas con las que la organización debe mantener contacto se pueden mejorar para producir un comportamiento favorable hacia la misma, realizando programas cuyo contenido incluya un conjunto ordenado de actividades que promuevan una mejor comprensión entre los diversos sectores y la organización.

Existe gran diversidad de participaciones programadas en que un organismo social puede representarse ante los públicos o sectores; como ejemplo de actividades de relaciones públicas de LAS empresas, pueden señalarse las siguientes:

- fomentar relaciones informales con clientes, proveedores, banqueros, funcionarios públicos, intelectuales, políticos y otros líderes de opinión;
- establecer y mantener relaciones con agrupaciones de profesionales, clubes, asociaciones, fundaciones, etc.;
- realizar actividades de recepción, protocolo y atención a visitantes de la empresa;
- organizar eventos especiales en los que participen ejecutivos, empleados y/o público en general;
- coordinar y difundir las reuniones públicas en que participen ejecutivos de la empresa;
- elaborar y revisar borradores de los discursos de los ejecutivos;
- producir publicaciones dirigidas a los accionistas, empleados, clientes o público en general;
- promover visitas del público a las instalaciones de la organización, etc.

Los medios de difusión de un programa de relaciones públicas pueden

agruparse de la siguiente forma:

- **Acción personal**, a través de entrevistas, cartas, telegramas, telefonemas, desayunos, comidas, cenas, obsequios, presencia y colaboración personal.
- **Comunicaciones generales**, que pueden ser impresas, auditivas y audiovisuales.
 - Impresas: periódicos, revistas, anuncios, catálogos, cartas, boletines, balances, folletos, invitaciones, calcomanías, etc.;
 - Auditivas: radio, grabaciones en cinta, conferencias, etc.;
 - Audiovisuales: cinematografía, televisión, fotografías fijas con descripción grabada, etc.
- **Demostraciones y manifestaciones públicas**: exhibiciones, convenciones, muestras, visitas a la empresa y contribuciones a la comunidad.
- **Obsequios y recordatorios**, los cuales pueden consistir en insignias, distintivos, medallas, diplomas, menciones, presentes, becas, premios, viajes, etc.

Cuando dentro de la organización no existe un departamento o persona especializada que se encargue de las relaciones públicas, algunas empresas confían en la asesoría de consultores externos y en agencias especializadas en esta función.

A medida que transcurre el tiempo, se va desechando la idea de considerar la función de relaciones públicas como superflua y secundaria, por concebirse por algunos como actividad no productiva para la organización, y por otros únicamente limitada a la labor de ventas. La proyección de las relaciones públicas es tan amplia que su importancia es creciente y cada vez se le otorga mayor cuidado y atención.

RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la función de recursos humanos es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente. El doctor Fernando Arias Galicia en el libro *Administración de recursos humanos*, presenta la siguiente definición:

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Es de trascendental importancia el valor que tiene el recurso humano y la necesidad de darle la debida importancia para propiciar su desarrollo, porque además de ser un requerimiento clave del éxito de cualquier organización, es una gran responsabilidad social el encauzar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente. Se debe evitar que los recursos humanos estén mal utilizados o deficientemente preparados, con todas las consecuencias que se manifiesten a nivel personal, organizacional y social.

Por lo anterior, se ha establecido una serie de funciones que son características, en mayor o menor grado, en las organizaciones, y se ha creado un área o departamento encargado de realizar las actividades necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos organizacionales y legales que están relacionados con el elemento humano.

Las denominaciones más comunes que se utilizan en nuestro medio para identificar al conjunto de personas encargadas de ejecutar dichas funciones son: departamento de personal y departamento de relaciones industriales; en menor número de casos se utilizan otros términos, entre ellos los de: departamento de relaciones internas y departamento administrativo. En las organizaciones pequeñas, donde no existe un departamento específico, las diversas funciones son realizadas por una o varias personas de otras áreas o departamentos. Entre las funciones principales del área de recursos humanos se encuentran:

- análisis de puestos
- valuación de puestos
- reclutamiento
- selección y contratación
- inducción
- nómina y control de asistencias
- entrenamiento
- calificación de méritos
- servicios y prestaciones
- seguridad e higiene

De cada una de las funciones listadas se hará una descripción general de los conceptos principales que la conforman.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es un método de investigación que se utiliza para estudiar y describir en forma genérica o analítica las funciones que deben realizarse en un puesto. La descripción genérica consiste en explicar en forma breve la actividad principal del puesto, considerando su función como un todo, sin entrar en detalles minuciosos. La descripción analítica consiste en señalar en forma detallada:

- a) las actividades que deben realizarse;
- b) los requisitos (habilidad, escolaridad, experiencia, conocimientos, cte.) indispensables para cubrir el puesto;
- c) las responsabilidades del puesto (en valores, trámites, dirección de personas, cte.)
- d) las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, limpieza, cte.);
- e) los riesgos (enfermedades y accidentes) involucrados en las funciones que se desempeñan en el puesto analizado.

El análisis de puestos es impersonal, es decir, se refiere específicamente al puesto, no a la persona que lo desempeña, para evaluar el trabajo personal se utiliza la técnica de calificación de méritos. Por su utilidad, el análisis de puestos sirve como información básica para realizar técnicamente otras funciones, entre ellas: reclutamiento, selección, entrenamiento, calificación de méritos, valuación de puestos, seguridad e higiene.

Valuación de puestos

La valuación de puestos surge por la necesidad de resolver el difícil problema de determinar cuáles son las relaciones de importancia entre los diversos puestos para poder remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan y reducir en gran medida el elemento de subjetividad en la valuación, ya que las decisiones influyen en aspectos tan importantes como la jerarquía, el salario, el prestigio, el reconocimiento, cte.

Tomando como base el análisis de puestos, en el proceso de valuación de los mismos se toman en cuenta los diversos grados de conocimiento, habilidad, esfuerzo y responsabilidad que se requieren y las condiciones de trabajo en que se desempeñan, con el fin de establecer una relación de importancia objetiva para determinar el nivel de salario de cada puesto, partiendo del cumplimiento al ordenamiento legal referente al pago del salario mínimo.

Para la valuación de puestos se han elaborado varios métodos, desde los más simples hasta los más complejos; la subjetividad prevalece en los primeros y la ponderación técnica en los segundos, para eliminar la influencia de los factores subjetivos.

Independientemente del método que se utilice, el objetivo de la valuación de puestos debe consistir siempre en establecer una escala de salarios justa en relación con las características que requiere el desempeño de los diversos puestos.

Reclutamiento

Esta función tiene como objetivo el buscar y obtener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes por bajas, renuncias, retiros, enfermedades y muertes, o por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organización; lo

importante es contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno, para estar en mejor disposición de elegir a los candidatos idóneos, teniendo en cuenta las políticas y reglas establecidas.

Cronológicamente, el reclutamiento puede realizarse antes e que llegue la requisición para llenar una vacante; por lo general el departamento de personal siempre está reclutando candidatos.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en internas y externas.

En las fuentes internas, además de cumplir con, ordenamientos legales (artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo) siempre será conveniente, cuando se registren vacantes, revisar si dentro e la misma organización se encuentran personal que candidatos a ocupar el puesto vacante y que éste represente una promoción o ascenso, para facilitar el proceso, deberá contarse con un inventario de recursos humanos de no existir candidatos idóneos, se recurrirá a otros medios de reclutamiento. La fuente de reclutamiento se considera interna, también cuando se obtienen los candidatos por medio de personas que pertenecen a la organización, quienes comunican a sus amigos, compañeros de estudio o parientes. la existencia e vacantes dentro de su organización, para que acudan a iniciar los trámites requeridos para su posible ingreso.

La fuente de reclutamiento es externa cuando se atraen solicitantes mediante anuncios agencias de colocaciones, bolsas de trabajo sindicatos personal de otras organizaciones, así como cuando los interesados en el puesto acuden por sí mismos a la organización para solicitar empleo.

Por lo general, el proceso de reclutamiento termina cuando los interesados llenan y entregan la solicitud de empleo la cual contiene básicamente información referente a: nombre, edad, lugar de nacimiento estado civil, domicilio, datos familiares, estudios realizados, trabajos desempeñados sueldos percibidos y el que se pretende, número de cartilla, de Registro Federal de Contribuyentes, de afiliación al IMSS, además de señalar la fecha disponible para iniciar labores en caso de ser contratados.

Selección y contratación

Esta función tiene como objetivo el identificar y elegir entre los solicitantes a quien o quienes reúnan las mejores características para desempeñar los puestos vacantes.

En muchas ocasiones la selección del personal está determinada de antemano por relaciones amistosas, recomendaciones, simpatías, corazonadas, cte.; lo anterior queda al margen de un proceso de selección técnico.

En el proceso de selección se utiliza una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe

determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, cte.), eliminando a los que no los satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico; la evaluación de los resultados obtenidos se compara con la de otros candidatos, para llegar a la decisión final de elegir al o a los candidatos que deban contratarse.

Adoptada y aceptada la decisión, se procede a comunicar al elegido los fines de contratación; en la entrevista de contratación se acuerda: la fecha en que deber, iniciar labores, horario, sueldo, prestaciones, cte.; si existe aceptación por ambas partes se lleva a efecto la firma del contrato individual de trabajo, el cual debe cumplir con los requisitos y estipulaciones legales. En México, la falta de contrato escrito no priva de los derechos que se deriven de las relaciones de trabajo, y esta falta de formalidad se le imputa al patrón.

Cuando existe contrato colectivo de trabajo, los acuerdos celebrados entre el sindicato y la organización repercuten tanto en lo económico como en lo administrativo; entre las cláusulas administrativas suelen encontrarse las que se refieren a la participación del sindicato en la administración de la organización, ya sea interviniendo en la selección y contratación de nuevo personal, ya reglamentando ascensos, impulsando programas de entrenamiento, cte.; por tanto, quienes ingresen a la organización se regirán por las estipulaciones señaladas en dicho contrato.

En forma simultánea a la contratación o posteriormente, se procede a realizar los trámites legales de incorporación (afiliación al IMSS, INFONAVIT, Registro Federal de Contribuyentes, cte.), y a formar el expediente donde se concentrarán los documentos que formen el historial del trabajador dentro de la organización (solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta a diversos organismos, reportes de faltas, sanciones, calificación de méritos, promociones, etc.).

Inducción

El objetivo de esta función es lograr que las nuevas personas que pasan a formar parte del organismo social se adapten adecuadamente y en el menor tiempo posible al medio ambiente físico y social de la organización.

Las experiencias tenidas el primer día de trabajo son de gran trascendencia y por lo general dejan honda huella en la memoria de las personas, repercutiendo en sus impresiones generales acerca de sus actividades, del jefe, compañeros de trabajo y de la organización. Para lograr una integración positiva debe implantarse un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso; la serie de actividades que como mínimo debe contener un programa de inducción es la

siguiente

1. Dar la bienvenida al nuevo integrante de la organización.
2. Presentarlo con su nuevo jefe y compañeros de trabajo, y por lo menos con las personas de otros departamentos con quienes mantendrá relaciones formales de trabajo.
3. Realizar un recorrido por las instalaciones de la organización, para que además de conocerlas se le indique dónde se encuentran los servicios de comedor, enfermería, sanitarios, etc., así como los lugares donde debe registrar su entrada y salida, donde le pagarán su salario, donde se encuentran los tableros y boletines, etc.
4. Indicarle su lugar e instrumentos de trabajo.
5. Entregarle, si se ha elaborado, un ejemplar del manual de bienvenida, el cual contendrá principalmente: historia breve de la organización, sus objetivos y políticas, bienes que produce o servicios que presta, organigrama, prestaciones y demás información general; si no existe el manual de bienvenida, proporcionarle información general sobre los puntos anteriores.
6. Cumplir con el requisito legal de entregar un ejemplar del reglamento interior de trabajo.

La adecuada integración de los nuevos elementos no depende sólo del departamento de personal, sino también de la actitud que manifiesten hacia ellos las demás personas de la organización, sobre todo los que estarán en relación constante con el nuevo empleado, ya que influirán positiva o negativamente en el proceso de integración.

El proceso de integración no termina con las actividades de los primeros días; será necesario realizar observaciones y entrevistas posteriores para saber si la inducción ha sido adecuada, y detectar las posibles fallas en que se haya incurrido para aplicar medidas correctivas en subsecuentes procesos.

La inducción es una función de gran importancia, que en muchas ocasiones es ignorada o descuidada en las organizaciones; por tanto, debe enfatizarse que es conveniente establecerla y desarrollarla en forma permanente.

Nómina y control de asistencia.

El objetivo de esta función es lograr que los integrantes de la organización reciban en tiempo oportuno y en forma correcta las retribuciones económicas a que tienen derecho, de acuerdo con los señalamientos legales y las políticas establecidas. Entre las actividades que se llevan a cabo para cumplir con esta función, se encuentran:

- registrar y controlar tarjetas de asistencia, reportes de horas extras, retardos, permisos y faltas injustificadas y por riesgos de trabajo; además del control administrativo, la información sirve como base para

- el pago de salarios y para efectos de reparto de utilidades,
- informar a los jefes de línea las faltas o retardos de sus subordinados;
- elaborar la nómina del personal, con los salarios, comisiones, horas extras, bonificaciones, primas de antigüedad, retenciones de impuestos, etc., para determinar el pago correspondiente; tramitar el pago por concepto de cotizaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social;
- tramitar el pago de aportaciones al INFONAVIT;
- participar en la determinación y retribución por concepto de reparto de utilidades a los trabajadores;
- elaborar declaraciones de impuestos sobre productos del trabajo, etc., y efectuar los tramites correspondientes ante las oficinas gubernamentales establecidas para tal efecto.

Entrenamiento

Su objetivo es ofrecer la oportunidad de desarrollar y perfeccionar las potencialidades físicas e intelectuales de los recursos humanos de la organización, adaptándolos a las necesidades presentes y futuras.

Independientemente de las obligaciones legales de proporcionar entrenamiento, existe la necesidad imperiosa de contar con elementos que posean adecuados conocimientos, habilidades, actitudes, etc., para desempeñarse eficientemente dentro de la organización.

El entrenamiento es una parte de la educación de una persona, en el sentido que educarse significa adquirir cultura (conocimientos, costumbres, hábitos, artes, etc.), y una parte de su desarrollo, en el sentido en que éste abarca la concepción total de la formación de su personalidad. Entrenarse significa realizar un esfuerzo primordialmente físico o intelectual para ejecutar eficientemente una labor; por consiguiente, la palabra entrenamiento es un nombre genérico que se utiliza para referirse al adiestramiento y la capacitación.

El adiestramiento consiste en preparar o desarrollar la habilidad en actividades manuales; se ofrece principalmente a trabajadores no calificados o de nuevo ingreso a niveles inferiores. Por lo general, el adiestramiento se da en el mismo lugar de trabajo, por el supervisor o jefe inmediato, y en ocasiones por un *trabajador* experto; se puede recurrir también a instructores especializados o a escuelas tecnológicas.

La capacitación tiene por objeto dotar a las personas de conocimientos técnicos y/o científicos, relacionados con una función específica, con el fin de prepararlos, actualizarlos o especializarlos.

Las organizaciones se preocupan primordialmente por dar capacitación a quienes ocupan puestos ejecutivos y a personas que se considera poseen cualidades para ascender a niveles superiores, o a grupos que realizan una

determinada función para mejorar su actitud o desempeño.

La capacitación se puede ofrecer a través de cursos en escuelas o universidades, clases a cargo de especialistas, conferencias, seminarios, etc.; la rotación de personal a diversos puestos de la organización, según su objetivo, puede quedar comprendida dentro del adiestramiento o la capacitación.

En todo organismo social deben determinarse las necesidades de entrenamiento con base en análisis de puestos e índices de eficiencia y potencialidad de los recursos humanos con que se cuenta, para establecer programas de entrenamiento sistemáticos, en condiciones de **tiempo** y circunstancias oportunas para la situación actual y su proyección futura.

Calificación de méritos

La calificación de méritos es una técnica que permite evaluar separadamente el desempeño de un trabajador, en forma objetiva y por un periodo determinado; dicha técnica se ha desarrollado para reducir subjetividades, favoritismos y juicios apresurados en decisiones que afectan al personal: promociones y ascensos, aumento de salarios, incentivos, reconocimiento, etc.

Para evaluar el desempeño en el trabajo se han creado varios métodos que van de los simples a los complejos y que, por lo general, evalúan los siguientes puntos:

- *en el trabajo*: calidad, cantidad, rapidez, dedicación, iniciativa conocimientos y responsabilidad;
- *en sus relaciones sociales*: disciplina, compañerismo y colaboración.

La calificación de méritos es una herramienta de gran utilidad que refleja el desempeño y actitud de los trabajadores, debiendo utilizarse con criterio objetivo para tomar decisiones justas, ya que éstas son de gran trascendencia para las personas calificadas, puesto que afectan los ingresos, el prestigio, la seguridad, las promociones, los incentivos, el desarrollo, etc. Los aspectos del proceso de calificación de méritos, cuándo son bien *manejados*, mejoran las relaciones humanas y contribuyen a la creación de un ambiente laboral más justo; sin embargo, debe mencionarse que la calificación de méritos es una de las cuestiones más delicadas de tratar y que origina muchas veces suspicacias y problemas de relaciones humanas.

Servicios y prestaciones

Los servicios y prestaciones son beneficios que ofrecen las organizaciones en forma adicional al salario nominal, y se otorgan a los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a ellas. Son dos conceptos que comúnmente se utilizan como sinónimos, pues la diferencia de su significado no es muy específica; al tratar de definirlos por separado se dice que como servicios deben considerarse los beneficios de índole material o social que reciben los trabajadores, y como

prestaciones los que se reciben en especie o en dinero, los cuales representan un incremento al salario mediante un ingreso o el ahorro de un gasto.

Existe una amplia variedad de servicios y prestaciones que se convierten en un derecho de los *trabajadores*, *por estar contenidos* en leyes y reglamentos, los principales son:

- Ley Federal del "Trabajo (descansos, vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades, servicio médico, etc.)
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (servicio médico, pensiones, dote matrimonial, salarios o subsidios por enfermedades y accidentes, guarderías, centros vacacionales, etc.)
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (asistencia médica, guarderías, tiendas, habitaciones, préstamos, etc.)
- Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (servicio médico, préstamos, créditos y descuentos en casas comerciales, vacaciones, aguinaldo, etc.)

Además de los servicios y prestaciones legales, algunas organizaciones ofrecen formas adicionales: servicio de comedor y transporte, descuentos en la compra de bienes o servicios de la empresa, seguro de automóvil, pago de estacionamiento, seguro de vida, facilidades de horario para estudio, uniformes deportivos, promoción de actividades recreativas, préstamos personales, pago de suscripciones, de inscripciones o de libros, etc.; en diversas organizaciones se ofrecen servicios y prestaciones superiores a los establecidos por las leyes como mínimo: mayor número de días de vacaciones pagadas, servicio médico particular, mayor cantidad de aguinaldo, etc.

Seguridad e higiene

El objetivo de esta función es establecer las medidas de seguridad e higiene adecuadas para prevenir y reducir los riesgos que ocasionan enfermedades o accidentes de trabajo, los cuales se presentan en forma inevitable, poniendo en peligro la vida o la salud de las personas.

Son muy variadas las causas que ocasionan los accidentes y enfermedades: máquinas o herramientas que producen lesiones, caídas, quemaduras, explosiones, derrumbes, intoxicaciones, etc. ; su origen puede ser producto de la inexperiencia, carencia o mal uso del equipo de protección, falta de adiestramiento, descuido, medidas de seguridad e higiene insuficientes o nulas, etc.

En México, los daños que sufren los trabajadores se clasifican de acuerdo con la Nueva Ley Federal del Trabajo, que señala lo siguiente:

Artículo 474. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Artículo 475. Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Artículo 478. Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Artículo 479. Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Artículo 480. Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Los riesgos e trabajo, además de los daños físicos o mentales, provocan ausencias y pérdidas económicas; dichos riesgos son variables en las organizaciones. En términos generales, las medidas preventivas más utilizadas son:

- evaluar las condiciones de seguridad e higiene en los lugares donde se encuentren sustancias contaminantes o características peligrosas de maquinaria, equipo, herramientas y materiales utilizados;
- mantener en lugares visibles carteles con avisos preventivos sobre riesgos en determinados sitios y con instrucciones sobre uso adecuado de aparatos, máquinas, materiales, etc.;
- vigilar la seguridad, higiene y buen funcionamiento de los comedores, sanitarios, vestidores, bebederos, etc.;
- mantener en condiciones adecuadas los locales, maquinaria, herramientas, equipos de protección personal y contra incendios;
- investigar las causas de los accidentes y enfermedades que se hayan presentado, para aplicar medidas correctivas;
- instruir al personal acerca de las reglas y políticas establecidas para evitar los riesgos laborales.

Por la importancia que tienen la seguridad e higiene en el trabajo, existen disposiciones reglamentarias de tipo legal acerca de ellas. Independientemente de los ordenamientos legales sobre riesgos de trabajo, debe existir la obligación moral y social del administrador para prevenirlos, procurando la protección física de las personas que trabajan en la organización, mediante el establecimiento y control de las medidas óptimas de seguridad e higiene.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrandt Piñera, Arturo, *Apuntes de relaciones públicas*, universidad del Valle de México, México, 1971.
- Arias Galicia, Fernando (dir.), *Administración de los recursos humanos*, Trillas, México, 1978.
- Barajas Medina, Jorge, *Apuntes de administración II*, México, 1980.
- Barajas Medina, Jorge, *El hombre, el trabajo y la administración*, Diana, México, 1979.
- Buffa, F. S., *Administración y dirección técnica de la producción*, limusa, México, 1971.
- Kotler, Philip, *Dirección de mercadotecnia*, Diana, México, 1972.
- Massie, Joseph L., *Bases esenciales de la administración*, Diana, México, 1973.
- Van Horne, James C., *Fundamentos de administración financiera*.
- Velázquez Mastretta, G., *Administración de los sistemas de la producción*, limusa, México, 1980.

Unidad 6

- La necesidad de crear tecnología administrativa para México y América Latina

“No se trata de presentar una tesis chauvinista y xenofóbica en materia administrativa. Más bien, se pretende despertar el interés de los estudiosos en la materia e investigadores que se dediquen a desarrollar modelos administrativos, considerando la idiosincrasia y la riqueza cultural de la región. Por ejemplo, los japoneses han logrado desarrollar técnicas administrativas exitosas, sustentadas en las características y valores propios de su nación; sin que por ello se les pueda acusar de regionalistas, pues en su momento han sabido valerse de aportaciones hechas por autores de otros países.”

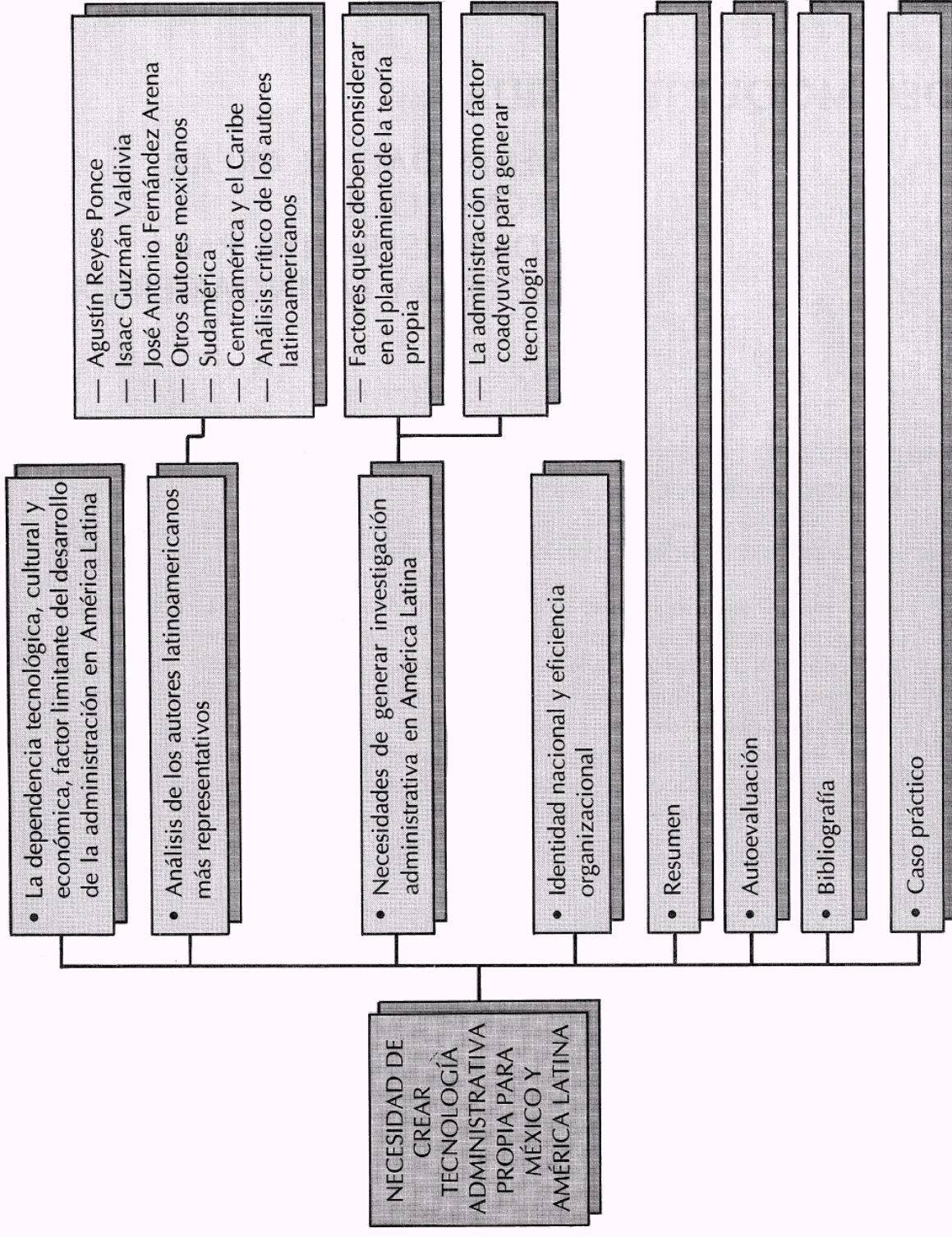
DECIMOQUINTA UNIDAD:

NECESIDAD DE CREAR TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA PARA MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

OBJETIVO Y MISIÓN DE LA UNIDAD

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

- *Valorar* las limitaciones que la dependencia tecnológica, cultural, económica y técnico-administrativa, impone al desarrollo en México y Latinoamérica.
- *Contrastar y analizar* la desvinculación existente entre las escuelas que imparten Administración y las necesidades socioeconómicas de México y Latinoamérica, así como la necesidad de crear investigación administrativa, eficiente y comprometida con el desarrollo de estos países, para generar una tecnología propia.
- *Distinguir* la influencia que las diferentes escuelas han ejercido entre los autores mexicanos y latinoamericanos.



• La dependencia tecnológica, cultural y económica, factor limitante del desarrollo de la administración en América Latina

• Análisis de los autores latinoamericanos más representativos

- Agustín Reyes Ponce
- Isaac Guzmán Valdivia
- José Antonio Fernández Arena
- Otros autores mexicanos
- Sudamérica
- Centroamérica y el Caribe
- Análisis crítico de los autores latinoamericanos

• Necesidades de generar investigación administrativa en América Latina

- Factores que se deben considerar en el planteamiento de la teoría propia
- La administración como factor coadyuvante para generar tecnología

• Identidad nacional y eficiencia organizacional

• Resumen

• Autoevaluación

• Bibliografía

• Caso práctico

LA DEPENDENCIA TECNOLÓGICA, CULTURAL Y ECONÓMICA, FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

La administración forma parte de la tecnología de cada organización, y ésta ha desarrollado sus procedimientos de trabajo en las diferentes áreas funcionales, por los cuales no se debe pagar regalías, pues las formas de organización, como lo hemos visto en este curso, son patrimonio de la humanidad y son propiedad de toda organización. Sin embargo, nuestras empresas en muchas ocasiones no son competitivas y algunas han tenido que adquirir franquicias o licencias para producir algunos artículos, quedando sujetas a los procedimientos de fabricación y comercialización del licenciador. A últimas fechas vemos una invasión de franquicias para la explotación de algunas marcas, lo que incluye además todos los procedimientos contable-administrativos, de producción y de venta; limitando al licenciario a explotar la comercialización con la condición de que no modifique el sistema, so pena de perder los derechos. Esto hará que la posibilidad de desarrollar una tecnología administrativa propia, en muchas ramas, será limitada. Debemos reconocer que ya se registran casos de cadenas de franquicias propiedad de capitales locales, como el caso de la cadena "Pollo campero" en Centroamérica, cuyo origen fue "El pollo loco" de México y Estados Unidos.

Consumir productos alimenticios de marcas extranjeras mediante cadenas restauranteras, puede contribuir a la pérdida de nuestra identidad cultural. Si ya la invasión de marcas extranjeras de bebidas refrescantes nos había hecho depender económica y culturalmente de los países poseedores de los derechos, se corre el riesgo de que ello se agudice.

La escasa formación de capitales y raquíticos mercados de capital en Latinoamérica, limitan la posibilidad de que en nuestros países se pueda crear tecnología, técnica y administrativa, en cantidad y calidad suficientes para abatir el rezago económico del área, al mismo tiempo que hace imposible competir contra las cadenas extranjeras que han penetrado en la región.

No se trata de presentar una tesis chauvinista y xenofóbica en materia administrativa. Más bien, se pretende despertar el interés de los estudiosos en la materia e investigadores se dediquen a desarrollar modelos administrativos, considerando la idiosincrasia y la riqueza cultural de la región. Por ejemplo, los japoneses han logrado desarrollar técnicas administrativas exitosas, sustentadas en las características y valores propios de su nación; sin que por ello se les pueda acusar de regionalistas, pues en su momento han sabido valerse de aportaciones hechas por autores de otros países.

ANÁLISIS DE LOS AUTORES LATINOAMERICANOS MÁS REPRESENTATIVOS

Agustín Reyes Ponce



Destaca la personalidad del maestro Agustín Reyes Ponce, pionero en el campo de la enseñanza administrativa, y como teórico en la especialidad.

Ha sido director y profesor de diversas universidades en México y consultor de muchas empresas. Sus obras, que han tenido una gran aceptación, son: *Administración de empresas*, *Análisis de puestos*, *Administración de personal* y *Administración por objetivos*

Su obra es didáctica, con un enfoque hacia la administración de empresas fundamentalmente. Podemos considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol; con una notable influencia de autores estadounidenses como Koontz, O'Donnell, Odiorne y otros. Domina la ciencia administrativa y sus trabajos reflejan una gran cultura.

Reyes Ponce define así a la administración: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social."

Su obra *Administración de empresas* se desarrolla bajo el enfoque del proceso administrativo que, para el autor, consiste en:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control

Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: la etapa mecánica que comprende la Previsión, la Planeación y la organización; la etapa dinámica que incluye la Integración de recursos, básicamente los humanos, la Dirección y el Control.

La *previsión* es, dice Reyes Ponce "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". Según él mismo, la previsión responde a la pregunta: **¿qué puedo hacer?**

La previsión tiene tres momentos:

- La definición del propósito.
- La investigación.
- El desarrollo de alternativas.

Esta etapa del proceso administrativo como lo enfoca Reyes Ponce es clara y didáctica, porque, como se vio en el proceso de toma de decisiones, cuando una empresa tiene un problema por la desviación de su plan o por una nueva situación, el primer paso es el planteamiento del problema; la definición de un propósito es básica para ello.

Una vez cubierto este requisito se procede a obtener información y a desarrollar todas las posibilidades de acción.

Para Reyes Ponce la *planeación* es: "*Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización.*"

La planeación responde a la pregunta: **¿qué voy a hacer?**

Los momentos de la planeación son: fijación del objetivo; definición de políticas; establecimiento de programas, y fijación del presupuesto respectivo.

En la planeación, Reyes Ponce no maneja propósitos sino decisiones, es decir, el objetivo que se busca. La alta dirección establece luego las políticas que define como "guías generales de acción" para el cumplimiento de una meta.

El siguiente paso de la planeación es la proyección del objetivo en tiempos en los que hay que cumplir las etapas necesarias. Se requiere, finalmente, establecer un presupuesto de recursos financieros, con un programa de entrega del dinero necesario.

Una vez que se ha concluido la etapa de planeación, Reyes Ponce, como casi todos los autores clásicos, establece la *organización*, a la que define así:

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir: 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.

La organización responde a la pregunta: **¿cómo lo voy a hacer?**

El proceso de organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse. La dinámica administrativa de Reyes Ponce se inicia con la *integración* de recursos, que define de la siguiente manera:

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.

Las partes de la integración son: reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidades, o actitudes favorables para el cumplimiento del fin perseguido.

La integración se resume en la siguiente pregunta: **¿con quién lo voy a hacer?** El siguiente paso del proceso administrativo es la *dirección*. Según Reyes Ponce:

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 con base en 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.

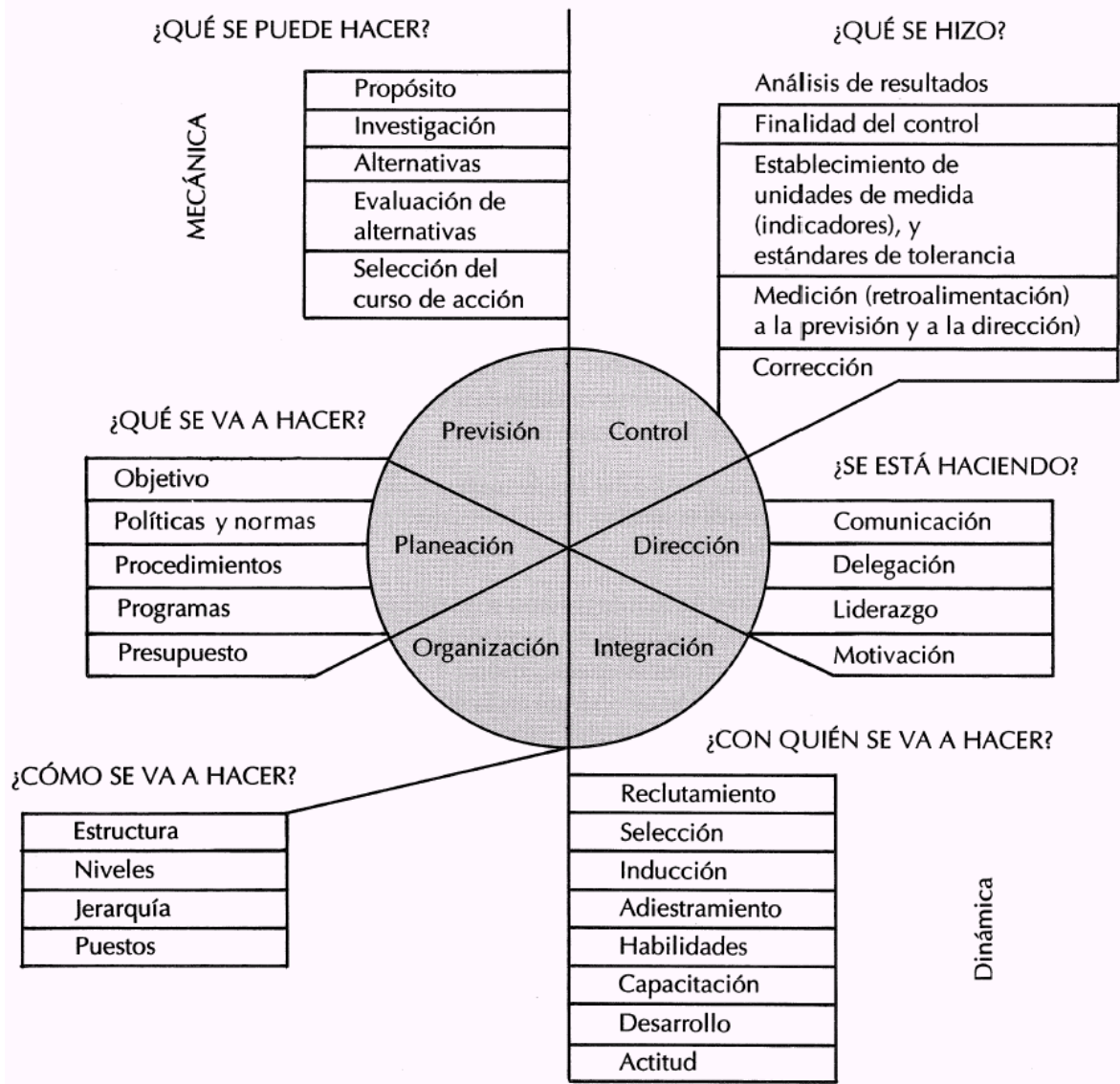
Señala que una buena dirección necesita saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

Por último, señala acerca del *control*:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.

La etapa de control responde a la pregunta: **¿qué se hizo?** Es el análisis de los resultados. Agustín Reyes Ponce tiene un indudable mérito: haber sido el primer teórico de la administración en México. Con sus libros sentó bases sólidas y lo hizo usando técnicas muy didácticas. Sembró inquietud y despertó interés por la administración. Merece respeto y agradecimiento. En la figura 15.1 se presenta su modelo de proceso administrativo:

FIGURA 15.1 Proceso administrativo según Reyes Ponce.



Isaac Guzmán Valdivia



Isaac Guzmán Valdivia, otro de los autores mexicanos de la teoría administrativa, ha influido mucho en los profesionales mexicanos. Al igual que Reyes Ponce, fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

Ha escrito mucho sobre el tema administrativo: *La ciencia de la administración*; *Problemas de la*

administración de empresas; Reflexiones sobre la administración; Humanismo trascendental y desarrollo.

Para Isaac Guzmán Valdivia, la administración es una ciencia normativa de la dirección de los grupos humanos.

Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico pero a partir del proceso administrativo, al que divide en: planeación, organización, integración, dirección y control. Guzmán Valdivia reitera y refuerza las teorías de Reyes Ponce, aunque se preocupa más por lo que debe ser la administración y la conducta del administrador frente a la organización tanto formal como informal.

José Antonio Fernández Arena



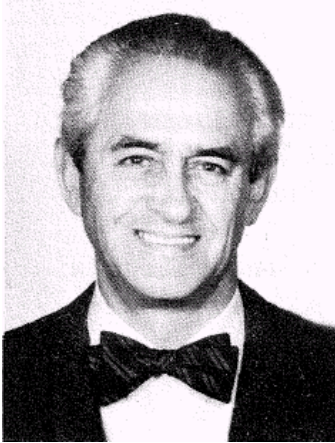
Fernández Arena fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Ha escrito diversas obras, entre las que destacan *El proceso administrativo* y *Auditoría administrativa*. Es un autor que ha influido en México fundamentalmente porque sus libros se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Rompió con los esquemas tradicionales tanto de los estudios de administración con la implantación del sistema modular, como del proceso administrativo, al que divide en tres partes: planeación, implementación y control.

OTROS AUTORES MEXICANOS

Miguel F. Duhalt Krauss

Administrador público egresado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, ha influido mucho en el medio y podemos considerarlo un destacado autor de administración. Ha escrito diversos libros entre los que destacan: *Los manuales de procedimientos de las oficinas públicas; Aspectos de la administración pública y el desarrollo de México* y *Técnicas de comunicación administrativas*.

Francisco Laris Casillas



Contador Público y Licenciado en Administración por la UNAM. Realizó estudios en la *Graduate Business School* de la *Harvard University, Mass. E.U.* También cursó estudios de Alta Dirección de Empresas en IPADE.

Es autor del libro *Administración integral*, estructurado bajo el enfoque del proceso administrativo, el que divide en: planeación, organización, integración, dirección y control. A su vez, las subdivide en la siguiente forma:

Planeación

- Objetivos
- Políticas
- Métodos y procedimientos
- Programas
- Presupuestos

Organización

- Departamentalización
- Jerarquías
- Comunicación: horizontales y verticales

Integración

- Financiera
- Humana: reclutamiento, selección y entrenamiento

Dirección

- Autoridad
- Relaciones jefe-subordinado
- Comunicaciones jefe-subordinado: formales e informales
- Toma de decisiones

Control

(medidas de la operación)

- Definición de estándares e indicadores
- Obtención de información de la operación
- Comparación
- Acción correctiva

Además, en su obra hace una revisión histórica del origen de la administración, que relaciona con la iglesia católica y analiza críticamente las aportaciones de Taylor, Fayol y Mayo.

Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna

Autores de *Orígenes y perspectivas de la administración*. Su obra es analítica y crítica de las principales corrientes administrativas. Fueron los primeros autores mexicanos en hacer un libro de introducción a la administración con base en el análisis de los enfoques y escuelas administrativas.

Miguel Angel Cornejo

Contador Público, quien ha difundido ampliamente en México el tema de la *Excelencia*. Es fundador del Colegio de Graduados en Alta Dirección. Es también autor de diversas obras sobre liderazgo y alta dirección.

Otros autores

Luis Rubén Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas son autores de *Ingeniería de servicios*, obra en la que presentan un enfoque de 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, así como los medios básicos con los cuales las organizaciones pueden lograr éxito en sus acciones y, finalmente, asegurar su sobrevivencia en el mundo actual que está lleno de competencia y cambios ambientales.

Alfredo Acle Tomasini escribió *Planeación estratégica y control total de la calidad*, según afirma, como un medio para vincular al estudiante de administración con la realidad operante del medio industrial y comercial de nuestro país. En su obra presenta su experiencia al aplicar las técnicas y herramientas de planeación estratégica y del control total y mejoramiento de la calidad en una industria mexicana.

Luis Rubén Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas

Autores de *Ingeniería de servicios*, 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, así como los medios básicos con los cuales las organizaciones pueden lograr éxito en sus acciones y, finalmente, asegurar su sobrevivencia en el mundo actual que está lleno de competencia y cambios ambientales. Su enfoque destinado a lograr la competitividad organizacional, rompe con el lenguaje tradicional de la administración bajo el enfoque del proceso administrativo, 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. La distribución de su obra, según reporta la editorial, ha alcanzado más de 100 000 ejemplares entre 1991 y 1992. 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.

Alfredo Acle Tomasini

Este autor señala que escribió su libro, *Planeación estratégica y control total de la calidad*, como un medio para vincular al estudiante de administración con la realidad operante del medio industrial y comercial de nuestro país. En su obra presenta su experiencia al aplicar las técnicas y herramientas de planeación estratégica y del control total y mejoramiento de la calidad en una industria mexicana: Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S. A. Por primera vez, un libro mexicano destinado al estudio de la administración está basado en un caso real.

Hay muchos otros autores nacionales valiosos, como Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua, quienes escribieron *Orígenes y perspectivas de la administración*; Jorge Ríos Szalay, autor de *Relaciones públicas y La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México*. Otros teóricos destacados son: Gustavo Velázquez Mastreta, autor de *Administración de la producción*; Fernando Arias Galicia coordinó la elaboración del libro *Administración de recursos humanos*, cuya difusión ha sido muy amplia, Laura Fisher es autora de *Administración de la mercadotecnia*. En el área de la economía administrativa destaca Silvestre Méndez y en el área de administración financiera: Mario de Agüero Aguirre; Salo Grabinsky, autor de diversos libros sobre el tema de los emprendedores; Jorge Barajas Medina, autor de *Curso introductorio a la administración*; José de la Cerda Gastélum y Eva S. de Kras, quienes tienen obras muy serias sobre la empresa y los empresarios en México. Es imposible señalar todos los autores nacionales; pero tampoco se puede reducir a sólo tres o cuatro la producción de obra administrativa de nuestro país.

En otros países de Latinoamérica ésta es escasa. Se analizarán por países algunos autores, aunque otros, no conocidos en México, pueden ser omitidos.

Sudamérica

En Brasil, la Fundación Getulio Vargas ha sido una institución muy prestigiada y de la cual han surgido importantes estudios en administración para países atrasados, conocidos como "subdesarrollados". En ella han participado diversos autores brasileños importantes como Idalberto Chiavenato, Fernando Prestes Motta y Joao Bosco Lodi.

En Perú, Hernando de Soto destaca la importancia de la economía informal y el espíritu emprendedor.

Desafortunadamente, la obra de autores argentinos y colombianos, a pesar de ser relativamente abundante, no ha sido difundida ampliamente. Respecto a los demás países de América del Sur no es posible calificar su producción por la misma razón.

Centroamérica y el Caribe

Fundamentalmente destaca la obra del costarricense Wilburg Jiménez Castro, el guatemalteco Gómez Padilla, el cubano Jesús Vásquez Méndez y el portorriqueño Mario Sverdlik.

Análisis crítico de los autores latinoamericanos

Todos somos producto de nuestra realidad histórica. El subdesarrollo no abarca solamente el aspecto económico, sino también otros, como el cultural.

En el caso concreto de la teoría administrativa es evidente que tenemos muy pocos autores. Necesitamos mucho mayor impulso a la investigación y a la producción de trabajos, para librarnos de la dependencia exterior y desarrollarnos administrativamente.

Las nuevas generaciones de maestros y alumnos deben enfrentar este reto y crear realmente una escuela mexicana y latinoamericana que armonice la teoría administrativa con nuestra cultura, los valores que integran nuestra idiosincrasia y nuestra realidad.

NECESIDAD DE CREAR INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA EN AMÉRICA LATINA

Factores que se deben considerar en el planteamiento de la teoría propia

En el caso mexicano, es indudable que ha habido, como en muchos otros países de América Latina, hombres 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. Nos destacamos como unidades e incluso en el mundo de los deportes triunfamos sólo en aquellos que requieren esfuerzo individual, 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 de las empresas y normalmente sabemos trabajar en la empresa también como individuos. La resolución de los problemas de las organizaciones, hoy en día, depende cada vez más de la participación de los grupos de trabajo y de la interacción de éstos. Estructuras

como el ejido, el trabajo comunal y las cooperativas fracasan -salvo honrosas excepciones de estas últimas, como por ejemplo la Cooperativa Cruz Azul y Alijadores de Tampico- fundamentalmente por el divisionismo y la lucha por el poder. No podemos afirmar que sea un problema cultural de la mexicanidad, ya que entre los indígenas se practican actualmente formas de organización que exigen esfuerzo cooperativo; tal es el caso del *tequio*, en el cual las comunidades indígenas aprovechan sus tierras trabajándolas en común y repartiendo el producto entre el propietario de la parcela y los labriegos, quienes además del reparto reciben alimento y un salario durante las labores. En este tipo de organización se respira un espíritu grupal, pero a pesar de ello, entre la población mestiza y criolla no se ha arraigado esta forma de trabajo por causas que merecen nuestra investigación.

Consideramos que la denominación de "países subdesarrollados" o "países del tercer mundo" ha de cambiarse por la de *países subadministrados*. Además de estudiar los problemas económicos nacionales, en nuestras universidades debemos estudiar problemas administrativos de México, de Ecuador y de cualquier otro país del área geográfica e intercambiar experiencias.

El punto de partida para estudiar nuestra problemática administrativa debe ser un inventario de los problemas en la materia, clasificándolos y encauzando los esfuerzos de investigación al descubrimiento de soluciones congruentes con la realidad del medio y de nuestra cultura, desarrollando modelos administrativos propios, especialmente en los campos del liderazgo y administración del recurso humano. Los descubrimientos y frutos de las investigaciones deben incorporarse a la teoría que se imparte -en las aulas.

La administración como factor coadyuvante para generar tecnología

El escaso capital de los investigadores e inventores impide que sus ideas puedan comercializarse. Excelentes ideas se pierden por la falta de conocimientos administrativos del creador, así como por la falta de capital que lo apoye e impulse para convertir en realidad las innovaciones. El medio ambiente cultural inhibe a las personas creativas, las devora la desconfianza de la gente más allegada. Asimismo, la resistencia al cambio, la falta de espíritu emprendedor, el "malinchismo" (término localmente utilizado en México para referirse a la preferencia de lo extranjero sobre lo nacional) del "capitalista", que sólo busca inversiones seguras, prefiriendo adquirir franquicias que arriesgar su capital en ideas innovadoras, han detenido el desarrollo de tecnología local. Este problema no es exclusivo de nuestros países, en los mismos países altamente industrializados se dan casos. Por ejemplo, el de Steve Jobs, inventor de la computadora personal Apple, quien en su garage y con muy escasos recursos, aprovechando desechos de un parque industrial de San Francisco, estuvo a punto de no ver cristalizada su idea. Posteriormente la gigantesca IBM tuvo que compartir con mucho dolor de su corazón un premio de alta tecnología en Estados Unidos con este joven "hippie", quien logró producir y vender las primeras computadoras personales. Otro caso muy famoso, es el del investigador suizo que

no logró ser oído por su empresa cuando le ofreció el reloj digital, por lo que en una feria mundial de alta tecnología cedió los derechos a empresas japonesas que terminaron por relegar a la orgullosa industria suiza a una participación mínima en el mercado mundial de la relojería.

Los países desarrollados económicamente generan parques industriales de alta tecnología, llamados "incubadoras de empresas", cuyo objetivo es apoyar el desarrollo tecnológico y administrativo de investigadores locales, regularmente científicos sin capital. Una administración central los apoya para registrar patentes, investigación de mercados, estudios de factibilidad financiera, con los trámites de solicitud de créditos a las instituciones financieras. En México se ha iniciado ya la primera incubadora de empresas, situada en el estado de Morelos.

Otra alternativa que ha funcionado son los programas de emprendedores realizados por algunas instituciones educativas latinoamericanas. Representan una opción para canalizar ideas de producción y comercialización que pueden ser una magnífica forma de aprender a hacer negocios haciéndolos. Además, han sido una solución para aminorar la problemática derivada de nuestras crisis económicas y su secuela de desempleo y falta de oportunidades de desarrollo para el profesionista recién egresado de nuestras escuelas.

Un problema grave que no puede soslayarse es que el empresario no invierte en el desarrollo de tecnología y menos aún en la administrativa. Considera que toda inversión en ella es un gasto y no una inversión.

IDENTIDAD NACIONAL Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Es importante considerar que la imagen institucional proyectada por una organización, es aquella que le dan sus miembros. Sin embargo, esta imagen a la larga afecta a éstos. Es decir, existe una influencia recíproca. Por ejemplo, si la imagen de la institución es muy rica hacia el exterior por su pasado histórico, los miembros que la forman se benefician, ya que la imagen institucional permea la imagen personal de sus integrantes. A la inversa, si dicha imagen es pobre, les afecta negativamente y se convierte en una barrera muy fuerte, que en ocasiones carga a los miembros de la organización de negatividad, resistencia al cambio y debilita su autoestima. Lo mismo sucede en el contexto nacional, si se tiene una mala imagen de lo mexicano, se destruye la identidad, los individuos buscarán refugio en símbolos externos. Esto contribuirá a la destrucción de los valores nacionales.

La identidad se define como el hecho de ser, una persona o cosa, lo mismo que dice o busca ser. Por ello la identidad personal es la identificación que constituye la base de nuestra personalidad y se define como la conciencia de nuestro yo.

La simbología, o código de símbolos de una idea, filosofía o misión de alguna corporación empresarial e incluso de una nación, denota la mística y la religiosidad

que infunden un hálito de trascendencia. El trabajo y el servicio tienen su mística y, cuando el ser humano la encuentra en los fines de su organización, hay un gozo y un placer en su realización. El servir a otros es parte de esa realización; de ahí que percibir una buena imagen del objeto al cual servimos o con el cual nos relacionamos, favorece la atracción por él.

La identidad de una organización está formada por una serie de elementos que definen lo que ella es, qué hace, cómo y por qué lo hace. Dentro de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella. Estos símbolos manifiestan los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional, así como los procesos internos que reflejan la filosofía empresarial. En suma, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que se utilizan para el funcionamiento organizacional y el modo en que ello se hace, determinan lo que la empresa es y lo que busca ser.

En relación con las consideraciones anteriores, se debe tener en cuenta que el individuo que se integra a la empresa aporta en forma individual valores, creencias y actitudes que le son características; pero también, como se señaló, es permeado con la filosofía propia de la cultura de la organización. Dicha cultura provee una base para la cohesión en la interacción de los individuos miembros, y para la coherencia necesaria para que las contribuciones individuales coadyuven al logro de los fines institucionales; es decir, se crea un marco de esfuerzo conjunto, cooperativo y coordinado.

La calidad del servicio prestado por una organización es resultado de la forma en que ocurren los procesos de interacción e interrelación previamente descritos. Por ello es claro que el desempeño del elemento humano de la institución es un factor clave para la realización óptima de las tareas, que permiten prestar nuestro servicio. Así, cada dirección, subdirección, departamento, sección e inclusive cada puesto individual, deben contribuir eficiente y eficazmente a la prestación de nuestro servicio. Cada actividad constituye un eslabón que se encadena a otros, previos y posteriores. Por lo tanto, el producto resultante de cada actividad es un insumo para la siguiente, a la vez que los resultados de las actividades precedentes proveen los insumos necesarios para su ejecución. Ello significa que para efectuar una actividad, el responsable de ella es usuario de otros miembros de la organización, pero mediante la ejecución de la actividad a su cargo se convierte en proveedor de otros usuarios internos.

No debe olvidarse que las instituciones, públicas y privadas, de una nación son símbolos de su identidad, por lo que en la medida en que las fortalezcamos se contribuye a mantener la identidad nacional y, consecuentemente, a que se preserven los valores. Así se previenen los efectos negativos de la aculturación y desculturación -adopción de patrones culturales distintos a los propios y pérdida de los símbolos de la cultura- que nos separan de las raíces de nuestra nacionalidad, de las cuales debemos sentir orgullo.

Los administradores deberán trabajar permanentemente en crear una imagen institucional positiva de las organizaciones a las cuales presten sus servicios. El efecto externo será la atracción de los usuarios. Internamente, se fortalecerá la identidad de los miembros de la organización y su sentido de realización por el desempeño de su trabajo, provocando esto, a su vez, elevación de la productividad.

Por ahora debo concluir con una súplica a los lectores: disimulen los errores en que sin duda habré incurrido, debido a que la materia es peregrina y cortas mis luces: nada nace perfecto para el fin que nace. Ruego a los sabios y escritores corrijan y esclarezcan la materia... por el bien de México.

RESUMEN

En esta unidad hemos estudiado:

1. Que el rezago en materia económica y social da como resultado nuestra dependencia del exterior y que, a su vez, esta dependencia dificulta la creación de tecnología administrativa propia.
2. Que hay varios autores latinoamericanos, entre los que se describió con mayor detalle la obra de autores mexicanos, que han escrito obras sobre la administración.
3. Entre los autores mexicanos más conocidos están Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena, Miguel F. Duhalt Krauss, Francisco Laris Casillas, quienes son los pioneros entre los tratadistas de la administración.
4. Sin embargo, en épocas más recientes han surgido una gran cantidad de autores, tanto mexicanos como de Centro y Sudamérica, así como del Caribe, quienes, a través de sus obras, difunden la teoría general de la administración y técnicas administrativas que pueden aplicarse en la región.
5. Se señaló el atraso en lo que a investigación administrativa se refiere. Por lo que se sugiere que a este campo se le preste una mayor atención.
6. Se mencionó la importancia de proyectos como el de "incubadoras de empresas" y de "emprendedores", para la creación de tecnología administrativa propia.
7. También se describió el papel fundamental que debe jugar la iniciativa empresarial en el fomento tecnológico en todos los campos, entre ellos el administrativo.
8. Por último, se destacó la necesidad de que en las organizaciones se forme una identidad propia, que sea acorde con los valores nacionales, al mismo tiempo que permita al individuo lograr realización en el trabajo por la congruencia entre sus valores personales y los de la organización.