

Cartilla Fundamentos Administrativos

Presentación

En toda la historia de la humanidad, el ser humano ha tenido la necesidad de realizar actividades de supervivencia como la pesca, la caza, la construcción de vivienda, la elaboración de vestidos y la transformación de materiales en productos útiles. A la par, se fue desarrollando el trueque y la negociación como formas de conseguir elementos o bienes que no se tenían a disposición.

Con el paso del tiempo apareció la empresa, como elemento generador de grandes volúmenes de productos que permitían a sus dueños, más que subsistir, obtener ganancias. Pero para lograr que la empresa consiguiera dichas ganancias, el empresario se vio en la necesidad de encontrar maneras de hacer que su negocio fuera cada vez mejor manejado.

Esto condujo a que los diferentes pensadores y teóricos que se dedicaban al estudio del comportamiento de las empresas y de los deseos de sus dueños, desarrollaron teorías para indicarle qué caminos debían recorrer para que sus empresas fueran rentables y alcanzaran un gran desempeño. Ese es el origen de la Administración.

Comprender el significado del concepto de Administración, en el contexto de hoy, requiere entender qué es un empresario, qué actividades debe desarrollar, qué herramientas debe emplear y sobre todo, qué decisiones debe tomar para garantizar la buena marcha de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla de Contenido

Sección I

Objeto de Aprendizaje 1: Contextualización de la Administración

- 1.1. Qué es una Organización
 - 1.1.1. Evolución de la empresa
 - 1.1.2. Elementos que conforman la empresa
- 1.2. Las organizaciones y su entorno
- 1.3. Qué es administrar
- 1.4. Eficiencia
- 1.5. Eficacia
- 1.6. Las funciones administrativas
- 1.7. Niveles en la administración
- 1.8. Caso de estudio. “Delicias del Amor”
- 1.9. Ejercicios

Sección II

Objeto de Aprendizaje 2: “Teorías Administrativas”

- 2.1. Qué es una teoría administrativa
- 2.2. Taylor y la Administración Científica
- 2.3. Teoría Clásica de Fayol
- 2.4. Weber y la Burocracia
- 2.5. Escuela de Relaciones Humanas
- 2.6. Bertalanfy y La Teoría de Sistemas
- 2.7. Escuela Situacional o de Contingencias
- 2.8. Teoría del Desarrollo Organizacional
- 2.9. Administración de la Calidad
- 2.10. Benchmarking
- 2.11. Reingeniería
- 2.12. Caso de estudio. “Colchones El Buen Dormir”
- 2.13. Ejercicios

Sección III

Objeto de Aprendizaje 3: “Planeación”

- 3.1. Proceso Administrativo
- 3.2. Niveles en la Planeación

- 3.3. Planeación Estratégica
 - 3.3.1. Misión
 - 3.3.2. Visión
 - 3.3.3. Valores
 - 3.3.4. Principios
 - 3.3.5. Objetivos
 - 3.3.6. Auditoría interna y externa
 - 3.3.7. Estrategia
- 3.4. Planeación Táctica
- 3.5. Planeación Operacional
- 3.6. Caso de estudio. “La Arepa de Moda”
- 3.7. Ejercicios

Sección IV

Objeto de Aprendizaje 4: “Organización”

- 4.1. Diseño Organizacional
 - 4.1.1. Tamaño Organizacional
 - 4.1.2. Principios Administrativos
 - 4.1.3. Tipos tradicionales de organización
- 4.2. Departamentalización
 - 4.2.1. Especialización
 - 4.2.2. Tipos de departamentalización
- 4.3. Diseño Operativo
- 4.4. Caso de estudio. “Fruta Fresca”
- 4.5. Ejercicios

Sección V

Objeto de Aprendizaje 5: “Dirección”

- 5.1. Dirección
- 5.2. Gerencia
 - 5.2.1. Motivación
 - 5.2.2. Liderazgo
 - 5.2.3. Comunicación
- 5.3. Supervisión o Gerencia de Línea
- 5.4. Caso de Estudio. “Caso Gym Good y Gym Bad”
- 5.5. Ejercicios

Sección VI

Objeto de Aprendizaje 6: "Control"

- 6.1. Concepto de Control
- 6.2. Fases del Control
- 6.3. Niveles y Tipos de Control
- 6.4. Control Estratégico
- 6.5. Control Táctico
- 6.6. Control Operacional
- 6.7. Caso de Estudio
- 6.8. Ejercicios

Bibliografía

Sección I

Objeto de Aprendizaje 1: Contextualización de la Administración

1.10. Qué es una Organización

No es concebible tratar de entender la Administración sin antes comprender cabalmente el significado y el alcance del concepto de Organización. Estos dos conceptos, como lo expresa Da Silva (Teorías de la Administración, página 44), van de la mano. No se puede acceder al conocimiento de uno sin dejar de lado el otro.

Un administrador, por lo tanto, sólo puede ser eficiente y eficaz en la medida en que comprenda qué es una Organización y cómo debe administrarla. Esto significa que mientras más profundidad haya en la comprensión de una Organización, mayores y mejores resultados se tendrán en su administración.

El primer aspecto que debemos aclarar es la diferencia, similitud o relación que hay entre el concepto de empresa y el concepto de Organización, para luego comprender adicionalmente la relación existente entre empresario y gerente.

Cuando nos referimos a una empresa, queremos significar un conjunto de recursos socio-económicos representados en capital, personas, tecnología y materiales, con una finalidad económica o comercial. De otra parte, el concepto de Organización se entiende como un ente social de personas que interactúan juntas con el propósito de alcanzar unos objetivos comunes. Así que “empresa” es un concepto que involucra recursos materiales, mientras que una “organización” es una entidad social de interacción humana. Los dos conceptos no son iguales, pero sí son complementarios.

Un empresario, por consiguiente, es una persona que arriesga unos recursos físicos, económicos y materiales con la finalidad de obtener unos beneficios económicos, mientras que un gerente es aquella persona que alcanza los objetivos de una organización a través de su propia gestión y la de las personas que dirige.

1.10.1. Evolución de la empresa

En el contexto histórico, podemos encontrar que la empresa ha pasado por una lenta pero constante evolución. Se ha ido renovando con la transformación misma del ser humano.

Podemos identificar fácilmente cuatro grandes etapas de la empresa en su recorrido histórico: la empresa primitiva, la empresa comercial, la empresa industrial y la empresa como organización. Hagamos un rápido recorrido:

- **Empresa Primitiva:** Se caracteriza por una organización sencilla, cuya dimensión técnica es bastante elemental y que posee un enfoque a la transformación primaria y artesanal.

- **Empresa Comercial:** Su característica es la de una organización con un enfoque que pretende dar respuesta a la nueva situación del comercio entre colonias de la época, lo que conlleva a la creación del capitalismo industrial, conocido como primera revolución industrial.

- **Empresa Industrial:** El incremento en las relaciones comerciales entre colonias fuerza a las empresas a desarrollar sus maquinarias y equipos para satisfacer la creciente demanda de productos. La empresa se va tornando cada vez más compleja. Esta misma complejidad hace surgir la necesidad de capital económico, lo que a su vez da origen al sistema bancario. Se conoce como la segunda revolución industrial

- **Empresa como Organización:** La obtención de grandes logros financieros por parte de las grandes empresas industriales, contribuye a desarrollar el sistema bancario, lo que con el tiempo obliga a la separación de la propiedad de la administración misma, provocando los fenómenos de concentración e internacionalización del capital. La organización es ahora un ente supremamente complejo.

1.10.2. Elementos que conforman la empresa

Una empresa está conformada por una serie de elementos que al interactuar entre ellos hacen que, como un todo, se alcancen los objetivos, los que pueden ser representados generalmente a través de procesos de transformación que agregan valor a los productos o servicios.

Los elementos se identifican con activos, que pueden ser tangibles e intangibles.

- Los tangibles pueden ser la tecnología (maquinaria, equipo y herramientas), la infraestructura física (edificios, oficinas, bodegas, mobiliario), los inventarios (productos, materiales, repuestos) y los equipos de cómputo.

- Los elementos intangibles están representados en el capital financiero, el software informático, las marcas y patentes, las bases de datos y el conocimiento que poseen las personas (capital intelectual).

1.11. Las organizaciones y su entorno

Cualquier organización, y por lo tanto cualquier empresa, tiene unos límites, los cuales determinan las actividades que son propias o ajenas a dicha organización. Si no existiesen delimitaciones, toda organización entraría en conflicto permanente con otras organizaciones por razones diferentes a su quehacer diario.

Los límites que encasillan a una organización, le permiten diferenciarse del entorno que la contiene y con el cual interactúa de manera permanente. Entendemos entorno o ambiente, como el conjunto de elementos externos a una organización, los cuales son cambiantes y por lo tanto representan situaciones positivas o negativas, sobre las cuales dicha organización debe actuar para aprovecharlas para su beneficio o para defenderse de ellas. El entorno está conformado por las fuerzas e instituciones que se encuentran fuera de la organización y que tienen la característica de que pueden influir sobre ella.

El entorno o ambiente de una organización está conformado por tres niveles. El primero de ellos es el entorno general, el segundo es el entorno específico o entorno de las tareas, y el tercero es el entorno interno (ver gráfico 1.2).



Gráfico 1.1.

- **Entorno general:** El macro entorno, como también se le conoce, se refiere a las fuerzas externas que afectan de una forma indirecta a una organización. Aquí encontramos aspectos como el tecnológico, el global, el legal, el político, el social, el cultural, el demográfico, el económico. Todos ellos impactan a cada organización de formas diferentes, según sea su vinculación o dependencia con ellos.

- **Entorno específico:** El ambiente de las tareas, que es otra forma de denominar al entorno específico, se refiere a todas las fuerzas que tienen una influencia directa con la organización. Se reconocen cuatro tipos específicos dentro de este

entorno: los clientes, los proveedores, la competencia y los grupos de interés (o grupos de presión). Como es apenas obvio, estos elementos del ambiente impactan a cada organización según el grado en que éstas tengan mayor o menor dependencia de aquellas.

- **Entorno interno:** A diferencia de los entornos general y específico, el entorno interno implica que hay unas fuerzas que afectan o influyen en la organización, las cuales se encuentran dentro de ésta, pero que no necesariamente tienen una influencia desfavorable. Este entorno está conformado por los accionistas, los empleados (a veces sindicalizados) y los directivos. Se le llama también ambiente de tarea

1.12. Qué es administrar

Podemos entender la administración como una serie de herramientas, de prácticas y de principios que tienen como finalidad conseguir los objetivos de la organización, valiéndose de la toma de decisiones anticipadas, que permitan aprovechar los recursos, especialmente con base en el esfuerzo de las personas.

Si bien es cierto no pretendemos dar una definición formal del concepto, si queremos abarcar una serie de elementos que conforman el sentido y el propósito de la administración. Vamos a detallar un poco los términos fundamentales:

- **Herramientas:** Toda la historia de la administración se ha caracterizado por el uso de una serie de elementos que sirven para conseguir los objetivos organizacionales. Es así como cada vez más aparecen una serie de instrumentos que al ser empleados en la forma adecuada, permiten llegar a las metas trazadas.

- **Prácticas:** En el mundo organizacional, se van gestando nuevas ideas y nuevos mecanismos para alcanzar los objetivos, los cuales son empleados por las organizaciones para establecer una serie de acciones que garanticen el éxito de sus objetivos. En la medida en que otras organizaciones adoptan estas ideas y acciones, se convierten en estándares, a los que se les denomina “prácticas”.

- **Principios:** Para que exista uniformidad de aplicación y unidad de criterios, la administración ha ido desarrollando una serie de preceptos, reglas y normas que sirven de orientación y aclaración para la práctica administrativa, con los cuales se pretende garantizar que la acción de todo administrador es coherente con la esencia misma de la administración.

- **Objetivos:** Toda organización tiene por lo menos un propósito. Pero más allá de éste, la organización se plantea una serie de fines que desea alcanzar para volver realidad su futuro.

- **Decisiones:** Tomar una decisión es elegir entre varias alternativas. La administración toma decisiones anticipadas, esto es, antes de que sucedan

algunos acontecimientos, con la finalidad de orientar las acciones de la organización hacia un futuro deseado que se construye día a día.

- **Recursos:** Los elementos que se manejan en una organización, esencialmente son los humanos, los financieros, los materiales y la información. Es a través del uso de los recursos que la administración alcanza sus objetivos.

- **Esfuerzo:** Ningún concepto o principio puede aplicarse, ni ningún objetivo puede lograrse sin que haya un impulso voluntario y un empeño más allá de lo normal para conseguir los objetivos esperados. El esfuerzo es la dedicación que las personas ponen en el empeño de alcanzar los objetivos.

1.13. Eficiencia

Toda organización debe disponer de unos recursos, sin los cuales sería imposible que ella existiera. El uso de estos recursos permite que la organización obtenga sus productos o sus servicios.

Cuando los recursos son empleados inteligentemente, hacemos un uso racional de ellos y por tanto no se desperdician. A esto se le llama eficiencia. La eficiencia permite que los productos y servicios de la organización se obtengan a menores costos y en menores tiempos.

Por el contrario, cuando los recursos se desperdician, cuando no somos racionales en el uso de los recursos, se dice que la organización es ineficiente. Podemos afirmar que la eficiencia es hacer las cosas correctamente.

1.14. Eficacia

Uno de los puntos clave que se tiene en cuenta cuando se define la administración, es la definición de unos objetivos que se pretenden alcanzar. Por ahora, vamos a entender el concepto de objetivo como sinónimo del concepto de meta, aunque existen grandes diferencias entre ellos, como lo aclararemos luego en esta cartilla.

Un objetivo no se consigue por sí sólo, sino que implica una serie de acciones que garanticen que estos se vuelvan realidad, que se alcancen.

La eficacia, hace referencia al logro de los objetivos, por lo que si un objetivo se consigue, se dice que hubo eficacia, mientras que si no se consigue, se dice que la organización fue ineficaz. Una organización cuando hace lo que tiene que hacer, se dice que es eficaz.

En este punto es importante aclarar que la palabra efectividad es un anglicismo, que se ha tratado de interpretar como la combinación entre eficiencia y eficacia. Recomendamos no utilizar mucho este vocablo, pues tiende a confundirse con el

concepto de productividad, que tiene un significado muy preciso y de mucha trascendencia para la administración.

Gráficamente, veamos la relación que existe en una organización sobre los conceptos de eficiencia y eficacia:

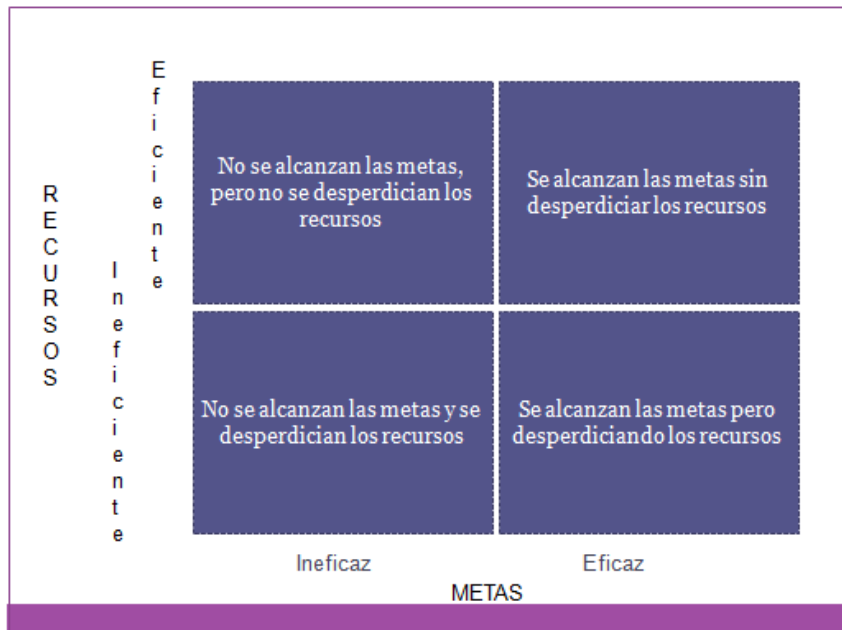


Gráfico 1.2.

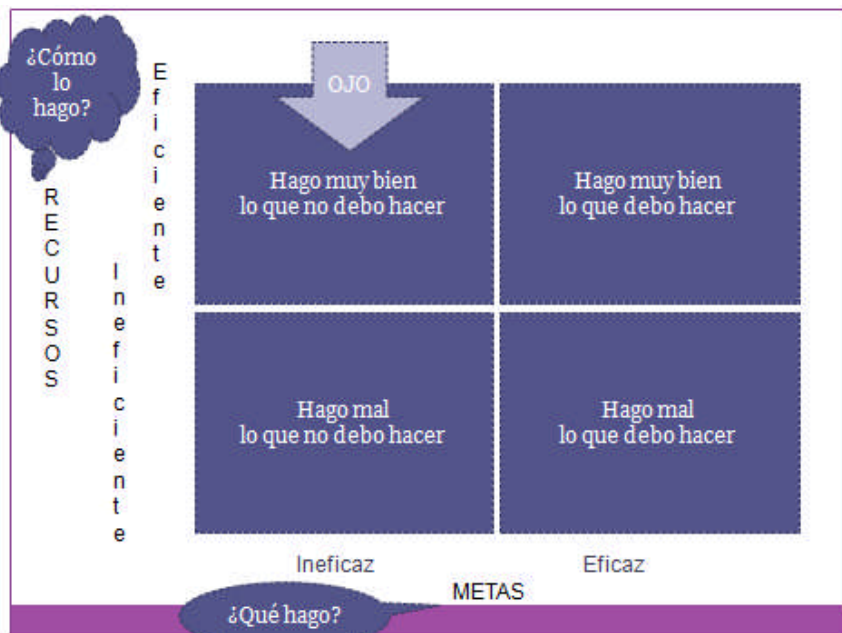


Gráfico 1.3.

1.15. Las funciones administrativas

Los teóricos identifican en la administración de hoy, cuatro funciones esenciales. Ellas son fruto de la evolución reciente de los conceptos, desde que Taylor, Fayol y sus contemporáneos sembraron las bases de la administración.

Las cuatro funciones son: planeación, organización, dirección y control. No vamos a profundizar en estos temas, pues ellos se discutirán a profundidad en las próximas secciones. A grosso modo, el significado de estos conceptos podrían entenderse de la siguiente manera:

- **Planeación:** En su acepción más corriente, podemos decir que planear es prever el futuro de una organización y estructurar las acciones necesarias para que éste se vuelva realidad, valiéndose de unos objetivos. Es definir objetivos a alcanzar y las acciones para lograrlos con los recursos de que se dispone.

- **Organización:** En términos generales, la organización es la función administrativa que determina las necesidades de personal, establece lo que debe hacer cada persona y asigna a cada persona en una posición, para alcanzar los objetivos predeterminados. Es una asociación de personas regidas por unas normas para lograr unos fines.

- **Dirección:** La función administrativa de dirección se centra en la influencia que debe ejercer en las personas de la organización, para que los objetivos se cumplan y para que las personas hagan lo que deben hacer, valiéndose de la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Dirigir es hacer que los otros hagan lo que está planeado que hagan, en pos de unos objetivos organizacionales.

- **Control:** Se entiende control como el mecanismo que emplea una organización para cerciorarse de que lo que se ha hecho o se está haciendo está en relación con lo planeado y que cumple con lo esperado. En general, control es verificar que los resultados son coherentes con lo planificado y las acciones correctivas propias.

1.16. Niveles en la administración

Para cumplir con las funciones administrativas, es necesario comprender que no todas las personas tienen las mismas atribuciones, ni los mismos compromisos, ni las mismas competencias. En el fondo, una organización, que es un ente social complejo, conlleva a que las personas tengan diferentes actividades.

En general, se dice que las actividades de una organización no las puede realizar una sola persona, de donde surge la necesidad tanto de la división del trabajo como la especialización de funciones. Dividir el trabajo significa que una labor compleja no se realiza en cabeza de una sola persona, sino que es necesario segregarla para que varias personas puedan cumplir con mayor eficiencia con la

labor. Paralelamente, a medida que se va dando la división de labores o división del trabajo, las personas tienden a especializarse en lo que hacen como fruto de la experiencia que adquieren por la repetición de las actividades.

En una organización, pensando en el cumplimiento de los objetivos, se hace necesario que exista una jerarquía, la cual, en palabras de Chiavenato (Administración: Proceso Administrativo, página 59), son los tres niveles jerárquicos siguientes: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

- **Nivel institucional:** Llamado también nivel estratégico. Está representado en las personas que tienen altos cargos ejecutivos, que pueden ser los dueños o accionistas y los altos directivos. Estos son los responsables de pensar en la organización como un todo y a largo plazo. Es en este nivel donde se traza el rumbo de la empresa, donde se establecen los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzar los objetivos. Son quienes deciden cómo se va a lidiar con las situaciones que ofrece el entorno.

- **Nivel intermedio:** A veces también se le llama nivel mediador o nivel gerencial. Su propósito esencial es mediar entre el nivel intermedio y el nivel operacional. Adicionalmente, tienen la responsabilidad de adquirir y distribuir los recursos que se requieren, así como convertir en acción las estrategias de la alta dirección, formulando las tácticas y los planes de acción. Tienen a cargo, a través de departamentos, a los niveles operacionales.

- **Nivel operacional:** En ocasiones se le conoce como nivel técnico. Su quehacer tiene que ver con el día a día, con la planeación y ejecución cotidiana. Así que éste el nivel de la ejecución, de la tarea, de llevar a cabo los programas establecidos y los procedimientos seleccionados. Este nivel tiene a cargo a todo el personal de base, esto es, a las personas que elaboran directamente los productos o prestan personalmente los servicios al cliente.

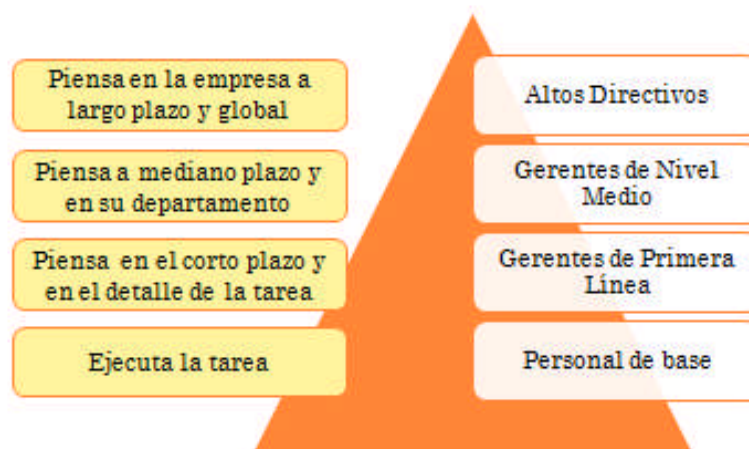


Gráfico 1.4

1.17. Caso de estudio. “Delicias del Amor”

Los dueños de la fábrica de chocolates “Delicias del Amor” desean hacer una planeación estratégica de su negocio, ahora que han cumplido quince años en el mercado. Para ello, decidieron contratar los servicios de una oficina de consultores, a quienes les dieron la información siguiente:

- Los proveedores son nacionales, pero son muy pocos, por lo que negociar con ellos es a veces algo difícil debido a que hacen valer su poder de negociación y porque adicionalmente ya tienen alianzas o contratos con otras empresas.

- Los clientes son muy leales. De hecho, la participación del mercado es del 45%. Podría decirse que los productos de “Delicias del Amor” son los preferidos de los clientes. Esto se ha logrado debido a la excelente calidad tanto en los procesos como en la dedicación de las personas que los elaboran.

- La empresa es una sociedad anónima, donde la junta de accionistas se preocupa especialmente por la rentabilidad y sostenibilidad del negocio y poco por los empleados, pues sólo se limitan a pagar su sueldo y a cumplir las obligaciones legales estrictamente. Hay un sindicato, pero éste no es beligerante, más bien es algo pasivo, quizá debido a que la camaradería entre las personas es muy notoria. Algo que caracteriza a esta empresa es que siempre hay una preocupación por tener claramente definidos los cargos y que su personal sea altamente especializado.

- Aunque la competencia es fuerte, no se conocen estrategias agresivas por parte de ellos. De hecho, consideran que “Delicias del Amor” es la empresa líder a seguir e imitar.

- La empresa se ha preocupado siempre por cumplir todos sus compromisos y en especial de que las metas trazadas se alcancen. El manejo de sus recursos es muy bueno, por lo que los costos de operación están bajo control.

- La empresa nunca ha pensado en salirse del negocio de los chocolates. Por el contrario, está considerando seriamente la posibilidad de comprar a uno de sus proveedores, para consolidarse más en el mercado.

- En el tema del medio ambiente, la empresa no es muy proactiva, pues su enfoque está más hacia la rentabilidad y considera innecesarios los gastos en prevención ambiental, aunque ello no significa que sea descuidada en sus procesos, sino que hace lo mínimo necesario en este tema.

Para resolver:

¿La organización le apunta a la eficiencia, a la eficacia o a ambas? Sustente su respuesta.

Identifique brevemente en el ambiente específico cada uno de los elementos, diciendo en cada caso si le es favorable, desfavorable o si tiene de los dos (favorable y desfavorable).

1.18. Ejercicios

Visite una empresa productiva, una empresa de servicios y una empresa comercial, sin importar el tamaño de éstas. Dé respuesta a los siguientes puntos:

- a. Describa el entorno general, el entorno específico y el entorno interno de cada una de ellas. Presente un informe en un cuadro comparativo.
- b. Indague en cada una de ellas qué entienden por eficiencia y por eficacia y cite algunos ejemplos dados en dichas empresas. Dé su opinión personal si los conceptos están bien aplicados o no en cada caso.
- c. Establezca en cada organización los niveles administrativos que hay, indicando en cada caso el nombre de los cargos asignados a cada nivel.
- d. Haga un cuadro comparativo con los nombres de los cargos usados en las empresas investigadas, en comparación con los sugeridos en esta cartilla.

Sección II

Objeto de Aprendizaje 2: “Teorías Administrativas”

2.14. Qué es una teoría administrativa

La forma de entender la realidad de las empresas ha implicado el desarrollo de una serie de conceptos y principios que han ido evolucionando con las organizaciones mismas. Esto es lo que se conoce como “teoría administrativa”.

Una teoría es, entonces, un conjunto de proposiciones articuladas de forma lógica, que buscan explicar y predecir las conductas de los fenómenos de un área específica de la realidad.

Una discusión que ha dado con bastante frecuencia gira en torno a si la administración es una ciencia, una técnica o un arte. Veamos brevemente las implicaciones de cada una de ellas:

- **Ciencia:** De una forma general, podemos decir que una ciencia es un conjunto de conocimientos que se ordenan de una forma sistemática y que tienen validez universal, fundamentados en unas verdades que se consideran absolutas y generales, conformando teorías válidas. En una ciencia el conocimiento es organizado, se aplica el método científico y se generan hipótesis, experimentación y análisis.

- **Técnica:** Podemos entender el concepto de técnica como un conjunto de saberes prácticos, que mediante la aplicación de unos procedimientos y herramientas, busca obtener unos resultados determinados en áreas muy específicas. Se transmite generalmente de persona a persona, lo que conduce a adaptaciones y mejoramientos individuales según los gustos y las necesidades. Su fundamentación es completamente empírica.

- **Arte:** Es la expresión humana de sentimientos, pensamientos e ideas, con un carácter totalmente subjetivo, que se manifiesta a través de unas actividades que requieren aprendizaje para desarrollar habilidades que permitan traer a la existencia física las ideas que tiene en su mente el artista. Aunque sueñe extraño, el arte se fundamenta en ciertas reglas que lo regulan.

A la pregunta de si la administración es ciencia, técnica o arte, podemos afirmar que es un poco de todas, aunque prima contundentemente el elemento científico.

Como ciencia, la administración se apoya en otras ciencias, como son la sociología, la psicología, el derecho, la economía, la antropología, las matemáticas, la ingeniería industrial, la contabilidad, la ergonomía, la cibernética y la misma filosofía. De todas ellas se nutre para esbozar sus principios y sus conceptos, sin ello significar que no tenga los suyos propios.

Cuando nos referimos a la teoría administrativa, tratándose de una organización donde la interacción humana es esencial, es apenas obvio que la construcción del conocimiento, de los principios y las proposiciones sea un asunto bastante complejo. Aunque no podemos determinar con exactitud cuándo comenzó la administración como práctica alrededor de la actividad humana, sí podemos decir que los primeros escritos serios que ayudaron a desarrollar la teoría administrativa se encuentran ubicados en el siglo XIX con los escritos de Adam Smith y posteriormente profundizados en los comienzos del siglo XX por Taylor y Fayol. Desde los comienzos de la teoría administrativa se empezaron a desarrollar una serie de principios que fueron conformando la estructura misma de la ciencia administrativa. Hoy día, muchos de esos principios han sido revaluados, pero la gran mayoría han permanecido vigentes y tienen toda aplicación en la actualidad administrativa. Podemos afirmar, entonces, que las diferentes teorías administrativas tienen vigencia en la actualidad y su aplicación dependerá de la situación que se tenga en el momento, razón por la cual todo administrador debe conocer cada una de dichas teorías.

2.15. Taylor y la Administración Científica

El ingeniero Frederick Taylor, en Estados Unidos, estaba preocupado por la baja eficiencia y el despilfarro que existían en el aparato productivo de su época, por la improvisación en las decisiones (si es que se tomaban decisiones), aunado al hecho de la proliferación de empresas originado por la creciente demanda de productos que generó la revolución industrial.

Como solución a esta problemática, Taylor se enfocó en los procesos de transformación, buscando mejorar la productividad de la empresa para cual trabajaba, dando origen a lo que se conoce como la Teoría de la Administración Científica, la cual fue complementada por otros ingenieros que laboraban bajo su mando, como Gantt y Gilbreth, y luego aplicado y ampliado por Ford. El enfoque de esta teoría es eminentemente pragmático. El nombre de Administración Científica, según el autor Chiavenato, se debe al intento de Taylor por aplicar métodos científicos a los problemas de la administración (Administración: Proceso Administrativo, p 23).

Al centrarse en aumentar la eficiencia de las labores netamente operativas, su estilo de administración se desarrolló de abajo hacia arriba, de los niveles básicos a los niveles intermedio y alto. El énfasis estaba en la tarea, en los movimientos, en la ejecución de los procesos y el uso de las máquinas y herramientas; el enemigo era el desperdicio.

Identificó como principal fuente de desperdicio el hecho de que el mismo operario era quien definía su método de trabajo, el cual había sido aprendido de manera informal de algún otro operario. Esto originó una gran diversidad de métodos, lo que dificultaba notablemente la supervisión y el diseño mismo de las máquinas y herramientas, pues prácticamente cada operario tenía su propio método de trabajo. Taylor pretendía encontrar de forma “científica” el mejor método para

realizar un trabajo, con estudios detallados de los tiempos y movimientos y el diseño adecuado de la herramienta necesaria.

Los cuatro principios de la Administración Científica de Taylor, citando nuevamente a Chiavenato, son:

- **Principio de Planeación:** Asignar el mejor método de trabajo de forma científica y que no dependa de la decisión del operario.

- **Principio de Preparación:** Selección científica del trabajador, de la máquina y de las herramientas y su disposición física.

- **Principio de Control:** Vigilar que la ejecución del trabajo esté de acuerdo con lo planeado.

- **Principio de Ejecución:** Las funciones y responsabilidades se deben asignar en diferentes personas y diferentes niveles para garantizar la disciplina. El gerente planea, prepara y controla, el operario ejecuta.

Estos mismos principios son válidos para el papel del gerente, adicionando el principio de excepción, que consiste en que le gerente sólo debe preocuparse por los casos excepcionales que no están bajo la norma para corregirlos, y no por los casos normales, los que están bajo los estándares planeados.

Como consecuencia del estudio de tiempos y movimientos (o análisis del trabajo), se originó la separación del trabajo en actividades, lo cual dio origen a la división del trabajo, que trajo como contribución la especialización del trabajador. Ya no era necesario que un operario conociera todo el trabajo necesario para realizar un producto, sino que le bastaba con ser “experto” en la realización de algunas tareas las cuales realizaba con mucha eficiencia.

Los métodos de Taylor dieron origen a la producción en masa, esto es, la elaboración de grandes volúmenes de productos de forma continua. Para lograrse aplicar de forma consistente, desarrolló los principios de estandarización, racionalización del trabajo, movimiento del producto en la línea operaciones planeadas y puestos de trabajo específicos (Chiavenato, op. cit. p 26).

En su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Chiavenato se refiere a la teoría de Taylor destacando el hecho de que éste considera que el trabajador (operario) no es capaz de entender científicamente ni racionalmente el trabajo y por lo tanto es responsabilidad de la gerencia asignarle el mejor método para realizar sus tareas. Para ello, la gerencia debe analizar detalladamente lo que debe hacer cada operario, capacitarlo, entrenarlo y controlarlo, en lo que se dio a conocer como la “Organización Racional del Trabajo”, el cual tuvo como principal centro de estudio los siguientes aspectos:

- **Análisis del trabajo:** Con el estudio de tiempos y movimientos se pretendía que el trabajo que se realizaba fuera más eficiente y más económica. Lo que logró con este análisis puede describirse en los siguientes puntos: eliminación de movimientos inútiles, selección y entrenamiento racional de los trabajadores, mejorar la eficiencia del trabajo mejorando la eficiencia del trabajador, distribución uniforme del trabajo, fijación de salarios con base en un trabajo bien definido.

- **Estudio de la fatiga humana:** Uno de los colaboradores de Taylor, Gilbreth, sostenía que la fatiga disminuye la productividad y la calidad y propicia la rotación del personal debido a los accidentes, las enfermedades y el agotamiento. El estudio de movimientos se basa en la anatomía y fisiología humana, razón por la cual determinó que los principios de economía de movimientos que contribuyen a la disminución de la fatiga humana son: uso adecuado del cuerpo humano, apropiada distribución física del puesto de trabajo y diseño de herramientas y equipos funcionales.

- **División del trabajo y especialización del obrero:** Quizá sea ésta la principal contribución de Taylor. Dividir el trabajo significa que un operario ya no realiza todas las actividades para elaborar un producto (como se hacía en los talleres artesanales), sino que el trabajo se descompone en tareas más pequeñas, algunas de las cuales realiza un operario, otras las ejecuta un operario diferente y así hasta completar todas las tareas que conforman un trabajo son ejecutadas por varios operarios, con lo cual se consigue mejorar notablemente la eficiencia. De igual forma, las tareas asignadas a un operario, al repetirlas constantemente, se vuelve experto en ellas, hasta que lleva a la especialización del trabajo.

- **Diseño de cargos y tareas:** Como consecuencia de la división del trabajo, se hace necesario reunir de forma coherente las diferentes tareas que resultaron de la segregación del trabajo en un cargo. Se entiende “tarea” como una parte de un trabajo. Entendemos “cargo” como un conjunto de tareas que se repiten de forma cíclica, pero que no alcanzan a ser un trabajo completo. Así que diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas) y la relación con otros cargos. Como resultado del diseño de cargos, se requieren operarios menos calificados, con salarios más bajos, con menos necesidades de entrenamiento, que cometen menos errores, más eficientes y con menos necesidad de supervisión.

- **Incentivos salariales y premios por producción:** Al cumplirse los cuatro puntos anteriores, tenemos que se dispone de un cargo racionalizado y estandarizado, con unos operarios seleccionados y entrenados con un método. Sólo resta hacer que el operario colabore. Para lograrlo, Taylor desarrolla planes de salarios e incentivos por producción. Los operarios deben cumplir una cuota de producción en un tiempo establecido, o incluso superarla, para tener derecho a la remuneración establecida: Se crea así el pago a destajo.

- **Homo Economicus:** Este concepto lleva a la idea de que el operario sólo está “motivado” para trabajar por las recompensas económicas y materiales. Para la Escuela de la Administración Científica, el operario trabaja no porque le gusta sino

porque tiene que ganarse la vida, por miedo al hambre. El operario es holgazán, mezquino y culpable del desperdicio en las empresas. Este aspecto refuerza la idea de Taylor de que al operario hay que seleccionarlo según sus condiciones físicas y remunerarlo según su eficiencia, logrando así que los salarios sean fuente de productividad y ganancias para la empresa.

- **Condiciones ambientales del trabajo:** Especialmente por los aportes de Gilbreth, la Escuela de la Administración Científica encontró que además del salario y el método de trabajo, la eficiencia del operario dependía también de otras condiciones que generan en el operario mayor bienestar físico y una disminución en la fatiga. Como resultado de ello, se empezó a otorgar herramientas e instrumentos adecuados al cargo, a distribuir las máquinas de una forma coherente y a mejorar el ambiente físico del trabajo adecuando las condiciones de ruido, iluminación, ventilación, comodidad.

- **Racionalidad del trabajo:** Taylor pensaba que la eficiencia sólo se mejoraba si se implementaban soluciones técnicas. Muy por el contrario, uno de sus colaboradores, Gantt, pensaba que el trabajo debería ser más racional y creía que debía humanizarse más los cargos. Propuso valiosos aportes, como el salario mínimo, el incentivo – bono (pago adicional por metas alcanzadas), estableció que la instrucción y el entrenamiento eran responsabilidades administrativas, creó el gráfico de Gantt como fundamento para la planeación y el control de las tareas de los operarios, y finalmente, expresó que la responsabilidad de la industria es más el servicio que las ganancias.

- **Estandarización de métodos y de máquinas:** El concepto de estandarización es muy parecido al concepto de homogeneidad. Un estándar es un criterio de referencia con base en el cual se establece un resultado esperado, el cual es adoptado y aceptado como la unidad de medida que debe cumplirse. Para que la estandarización se alcance, debe existir homogeneidad en la materia prima, las máquinas, las herramientas y por supuesto en el método de trabajo, de tal forma que se disminuya la variabilidad y con ella el desperdicio y la ineficiencia.

- **Supervisión funcional:** Para Taylor, de la misma manera que los operarios deben especializarse, los supervisores también deben hacerlo. Ésta es una extensión de la división del trabajo. Los supervisores no deben atender absolutamente todas las labores de primera línea, sino que deben especializarse en funciones muy específicas, como la producción, o el mantenimiento, o la calidad.

Los aportes de la Administración Científica fueron de vital importancia en su época, e incluso hoy día hay casos en que tiene plena vigencia. No obstante, se critican algunos puntos de esta teoría, tal como lo enuncia Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración, pp. 72 a 80), de los cuales esbozamos los más impactantes:

- La Administración Científica se centró en los factores técnicos y la ejecución racional del cargo, desconociendo el lado humano de la empresa. Todo se veía como una máquina que tenía que ser eficiente
- Al súper especializar al operario, como fruto de la extrema división del trabajo, lleva a que cada operario se convierte en experto de una parte muy limitada del trabajo, lo que a la larga no termina en más eficiencia.
- Vio de una forma microscópica al operario, pues sólo lo estudiaba y trabaja en una relación del obrero con su máquina, desconociendo la necesidad y beneficios de los equipos de trabajo.
- Aunque se habla de Administración Científica, a la larga la teoría misma no tiene una fundamentación científica que demuestre los principios que se postularon.
- La organización se vio de una forma incompleta al centrar su atención sólo en la eficiencia operativa, de una forma mecanicista y casi deshumanizada.

2.16. Teoría Clásica de Fayol

Por la misma época de Taylor, el ingeniero Henri Fayol y otros directivos, en Francia, estaban también preocupados por la poca eficiencia de las empresas, pero su enfoque se centró más en la estructura organizacional (disposición de los puestos y funciones y sus interrelaciones) que en el proceso de producción.

De esta forma, su enfoque era de arriba hacia abajo en la organización, en el sentido contrario al que proponía Taylor, pero no por ello entró a contradecir a la Teoría Científica, sino más bien a complementarla. A esta teoría propuesta por Fayol se le conoce como Escuela o Teoría Clásica de la Administración.

Para Fayol, una empresa era más que la suma de las actividades de un grupo de operarios, así que centró su atención en la globalidad de la empresa, momento en el cual se empieza a generar el concepto de “organización”.

El punto de arranque para Fayol y su teoría es que toda empresa puede dividirse en seis funciones, como lo refiere Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración, p 90):

- Funciones técnicas, que tienen que ver con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, en lo referente a la compra, venta e intercambio de bienes, sean estos materiales o bienes finales.
- Función financiera, en lo relacionado con la búsqueda, consecución y manejo de capitales (especialmente dinero)

- Función de seguridad, que se relaciona con la protección de los bienes y las personas.
- Función contable, en lo relacionado con las estadísticas, el manejo de inventarios, los costos y los balances.
- Función administrativa, que integra y coordina a todas las demás funciones y por tanto es la más importante.

Con estas funciones en mente, Fayol estructuró lo que él concebía como una organización.

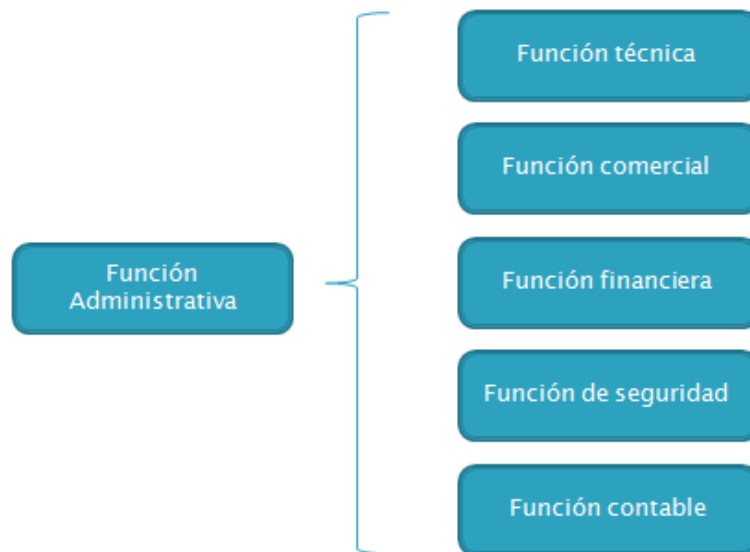


Gráfico 2.1.

Con la evolución de esta teoría, hoy día las áreas funcionales que concibió Fayol tienen un enfoque parecido, pero se han transformado esencialmente a cuatro áreas, cuyos nombres son algo diferentes: Área de Producción, Área de Marketing, Área Financiera, Área de Gestión Humana (que no había concebido Fayol), todas ellas con implicaciones estratégicas y al mismo nivel jerárquico.

Dado que la función más importante es la de administración, Fayol, con el ánimo darle científicidad a su teoría, determina que el acto de administrar está inmerso en todas las demás funciones de la empresa, independiente de su nivel, y define el acto de administrar como el acto de realizar actividades de planear (prever), organizar, dirigir, coordinar y controlar, actividades que conforman el proceso administrativo:

- **Planear:** Es evaluar y comprender el futuro y estructurar acciones que permitan alcanzarlo.

- **Organizar:** Consiste en asignar los recursos tanto humanos como materiales para que lo planeado se logre.
- **Dirigir:** Busca obtener lo máximo de las personas para que se cumplan las tareas.
- **Coordinar:** Es lograr que todos los esfuerzos y los recursos asignados a las actividades, se sincronicen armónicamente.
- **Controlar:** Busca verificar e intervenir en las actividades y los recursos asignados, para que lo planeado se cumpla.

Los principios sobre los que se apoya Fayol para estructurar su teoría, tienen algunos de ellos relación con los de Taylor, pero propone otros nuevos sin que por ello se conviertan en principios o leyes inmutables. Citando nuevamente a Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración, pp 94 a 95) y a Da Silva (Teorías de la Administración, pp 148 a 150):

- **División del trabajo:** Al separar los trabajos en tareas más simples, se logra la especialización del operario, lo que conduce a aumentar la eficiencia de la mano de obra
- **Autoridad y responsabilidad:** Debe existir un equilibrio entre las dos. Para Fayol, autoridad significa el derecho a dar órdenes y a ser obedecido, mientras que la responsabilidad es una consecuencia de aquella y significa el deber de rendir cuentas por los actos desarrollados.
- **Disciplina:** Hay unas normas establecidas que deben cumplirse y sobre las cuales los operarios deben asumir un esfuerzo común, con energía y dedicación.
- **Unidad de mando:** Para evitar confusiones y malos entendidos, todo operario debe recibir órdenes de un sólo jefe. Aquí hay una gran diferencia con Taylor, quien estableció la autoridad funcional de los supervisores, lo que conllevaba a que un obrero tenía varios jefes.
- **Unidad de dirección:** El direccionamiento de la empresa debe ser único, por lo que cada jefe debe tener objetivos comunes con los de la empresa para aplicar en su área o grupo de operarios.
- **Subordinación de intereses:** Aunque las personas siempre tendrán intereses particulares o grupales, estos no deben estar por encima de los intereses de la organización.
- **Remuneración del personal:** La remuneración se debe fundamentar en el desempeño del operario, pero sobre todo, debe ser justa. No sólo se considera el pago económico, sino también el pago no financiero.

- **Centralización:** Centralizar consiste en concentrar la toma de decisiones y la autoridad en la cúpula de la jerarquía, es reducir la importancia del papel del subordinado.

- **Cadena escalar:** Fayol se refería con la cadena escalar o jerarquía, a la línea de mando, o sea, a que cada posición en la jerarquía tiene cierta cantidad de autoridad sobre sus subalternos, a quienes debe mantener informados de las actividades laborales.

- **Orden:** En este principio se hace referencia a la importancia de que cada recurso material y cada persona esté en un sitio especificado, para aumentar la eficiencia.

- **Equidad:** Todo operario debe ser tratado de forma igual, de tal forma que se consiga la lealtad.

- **Estabilidad del personal:** Se debe buscar que las personas más valiosas para la empresa permanezcan la mayor cantidad de tiempo posible, de tal forma que no haya necesidad de contratar personal menos experto, con los costos y dificultades que esto trae.

- **Iniciativa:** Aquí no hace referencia a la creatividad, sino a la actitud de los operarios por emprender actividades nuevas no previstas, por convicción propia, para bien de la empresa.

- **Espíritu de equipo:** Si hay buena voluntad y armonía entre los trabajadores, se logra crear y explotar la fortaleza más importante de las empresas, sus personas.

Dos aspectos clave que definió Fayol y que propendió por su divulgación, son el concepto de organización y el concepto de línea y staff.

La organización que concebía Fayol tenía fuerte influencia de la milicia, la cual reflejaba la estructura, la forma, la disposición y la interrelación entre los cargos, caracterizada por una línea de autoridad (jerarquía), haciendo énfasis en que cada subordinado debe tener un sólo jefe, especialmente en que la estructura define quién es subalterno de quién.

Concebía la organización como una estructura lineal, piramidal. Dos conceptos tomaron sentido, la autoridad de línea, que significa poder sobre otros, y la autoridad de staff, que significa asesoramiento (y no mando sobre otros). En su concepción de la autoridad, como sinónimo de poder, Fayol defendía que la aplicación de los principios de unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía, sostienen la autoridad de línea y la diferencian de la autoridad de staff.

2.17. Weber y la Burocracia

Muchos tratadistas de la administración, ubican en la misma época que Taylor y Fayol, a los escritos generados por Weber, por lo que algunas veces también se le sitúa en la Escuela Clásica de la Administración.

Por la importancia que estas ideas tienen para toda la teoría administrativa, la Escuela de la Burocracia, se estudia en un contexto aparte. Un aspecto que debe resaltarse inicialmente, es que Weber pretendía dar una racionalidad técnica a las teorías clásicas.

Si bien para Fayol la administración era una sola, independiente de si se ejercía en el sector público o el privado, Weber profundizó especialmente el impacto de la burocracia en la administración pública, tema que en la actualidad sigue teniendo plena vigencia. No por esto, desconocía que la burocracia se encuentra en todas las esferas organizacionales.

Weber buscaba complementar las teorías de la época, proponiendo una visión más amplia y global de la organización. Presenta una nueva perspectiva de la administración al involucrar en ésta a la ciencia política, el derecho y la sociología.

En toda la teoría administrativa clásica, el concepto de organización se entiende como una estructura generadora de ciertos factores, tales como poder, objetivos, roles, actividades, comunicaciones y otra serie de factores que surgen por el hecho de que las personas trabajan juntas.

Un factor inevitable en toda organización es la burocracia, entendida para Weber como la racionalidad de la actividad colectiva, necesaria en todas las organizaciones, pero no era un sistema social dentro de la empresa, sino un tipo especial de poder. En términos modernos, la burocracia se entiende como la excesiva centralización con poca participación de los dirigidos, como la tramitología necesaria para cumplir con las tareas, como la ineficiencia de las organizaciones. En el fondo, los dos conceptos son lo mismo.

Apoyados en la literatura de Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración pp 449 a 496) y Da Silva (Teorías de la Administración pp. 159 a 178), vamos a comprender los aspectos específicos de lo que quería significar Weber sobre el concepto de burocracia.

En sus escritos, Weber hace una clara y amplia descripción de la autoridad, en relación con los tipos de sociedad que él concebía como vigentes. La autoridad es el poder oficializado e institucionalizado, es la posibilidad de imponerse sobre los otros en virtud de su posición dominante sobre el otro. Cuando la imposición es legítima, ya no se habla de poder sino de autoridad, según Weber:

- **Sociedad tradicional:** Se caracteriza por la hegemonía patriarcal, por ejemplo la familia. A ésta corresponde la autoridad tradicional. Esta autoridad se da cuando quien es subordinado asume que las órdenes impartidas por su superior tienen fundamento en su ejercicio tradicional del poder y por tanto se consideran justas.

- **Sociedad Carismática:** Se caracteriza por la integración de personas de forma arbitraria, por ejemplo un partido político. A ésta corresponde la autoridad carismática. La esencia de esta autoridad radica en la influencia que el superior ejerce sobre el subordinado, quien acepta las órdenes que éste imparte porque dicho subordinado confía y cree en su superior. El carisma del superior radica en su personalidad influyente.

- **Sociedad Legal (Burocrática):** Su característica son las normas impersonales y la selección de los recursos de forma racional, como por ejemplo una empresa. A ella corresponde la autoridad burocrática o legal. En esta autoridad las órdenes son obedecidas porque se considera que quien las imparte se ha basado para darlas en un conjunto de normas que todos consideran válidas y justas.

La Teoría de la Burocracia tiene esencialmente una serie de características que la definen. Entender estas características se hace fundamental para poder aplicar en la administración de una organización, dicha teoría:

- **Carácter legal de las normas:** La burocracia se basa en la unidad que otorgan las normas y reglamentos escritos.

- **Formalidad de las comunicaciones:** Toda la comunicación en la burocracia es escrita, lo que le da el sentido formal.

- **Racionalidad y división del trabajo:** Cada persona cumple unas funciones específicas, en las cuales tiene atribuciones particulares según le sea dado el poder y el derecho correspondientes.

- **Relaciones impersonales:** Para la burocracia las personas no son la esencia del cargo, sino que el centro está en las funciones que se deben cumplir.

- **Jerarquía de autoridad:** Todo cargo tiene una jerarquía, esto es, existe un control sobre cada cargo ejercido siempre por alguien que está en una línea más alta de autoridad

- **Estandarización de procedimientos:** Cada persona que está asignada a un cargo debe hacer lo que la burocracia le impone, y no lo que dicha persona desea. Las reglas y normas son entonces las que rigen el cargo.

- **Competencia y meritocracia:** Para seleccionar las personas para un cargo, no se tiene en cuenta las preferencias del jefe, sino que la decisión de la selección se

fundamenta en la capacidad y competencia técnica, además de los méritos que ha hecho para el cargo.

- **Especialización de la administración:** Debe existir una segregación entre quienes administran la organización y los dueños de los medios de producción. Los dueños no deben administrar y los administradores no deben ser dueños de los medios productivos que dirigen.

- **Profesionalización de los participantes:** Se considera que cada funcionario (persona que ostenta un cargo) es profesional en lo que hace, debido a que es un especialista en las funciones y cumple con todas las condiciones de un burócrata (asalariado, no es dueño de los medios, es asignado al cargo, su mandato es indefinido en el tiempo, llegó al cargo por una carrera)

- **Funcionamiento previsible:** En la burocracia, debido a que todo se basa en normas y reglas, el funcionario debe comprometerse a cumplirlas, por lo que es previsible que los resultados se establezcan anticipadamente de una forma rutinaria pero eficiente y eficaz. Todo está previsto con anticipación.

Algunos de los puntos en que la Teoría de la Burocracia muestra debilidades o aspectos negativos, se dan porque la total racionalidad de la organización no es posible, además debido a que se deja de un lado el aspecto humano del trabajo. Los puntos más relevantes son:

- **Apego a las normas:** La importancia que se le da a la norma rebasa a la teoría misma, hasta el punto de que dichas normas terminan por volverse objetivos, o los sustituyen. Los medios se convierten en los fines mismos.

- **Excesivo formalismo y papeleo:** Como toda la comunicación es escrita, todo se debe documentar, para que siempre haya evidencia escrita de lo ordenado. Esta situación conlleva a exagerada cantidad de papeleo.

- **Resistencia al cambio:** Debido a la excesiva previsibilidad de cada cosa y a la exigencia de que todo está normativizado, el funcionario termina por rutinizarse en el trabajo y por tanto cualquier mejora será rechazada por amenazante o por molesta.

- **Relaciones despersonalizadas:** el énfasis en la burocracia está en el cargo mismo y las normas, por encima del funcionario que lo ejerce, lo que termina por producir un ambiente en el cual las relaciones interpersonales no son importantes, y por el contrario, son más bien evitadas de parte de la administración.

- **Decisiones jerárquicas:** Las únicas personas que toman las decisiones serán las que ostentan la autoridad en un nivel jerárquico elevado, aunque no tenga conocimiento del tema.

- **Conformismo:** La burocracia espera que las personas se sometan a las normas de tal forma que hagan exactamente lo que se espera de ellas, lo que limita su espontaneidad y libertad.

- **Muestra de autoridad:** Debido a que la esencia misma de la burocracia está en la jerarquía de autoridad, siempre debe resaltarse quién ejerce el poder, lo que generalmente se muestra a través de signos y símbolos como el tipo de oficina, los privilegios, etc.

- **Pobre atención a los clientes:** Lo menos importante para la burocracia es el cliente, pues a éste se le ve como alguien que “entorpece” las labores, y por ello se le trata de una manera fría y estandarizada. La burocracia está pensada para que funcione hacia el interior de la organización y no hacia afuera.

2.18. Escuela de Relaciones Humanas

Con alguna frecuencia, a la Escuela de las Relaciones Humanas se le llama también Corriente Humanista de la Administración. Para la época en que surgió esta escuela, ya se tenía bastante desarrollado todo el tema de la eficiencia en la tecnología, los métodos y procedimientos, la definición de cargos. Pero se había pasado por algo un elemento, el individuo como persona.

Las desavenencias cada vez mayores que surgían entre los patrones y los operarios, estaban llevando a un colapso de la actividad empresarial, debido a que aparecieron los sindicatos que promovían huelgas, como mecanismo de presión para que las empresas fueran más humanizadas.

El surgimiento de las ciencias de la Psicología y la Sociología, dieron un nuevo aire, pues centraron su estudio en la demostración de lo absurdo, inadecuado e injusto que era el sistema de trabajo basado en la práctica científica de la administración. Esto sucedía en los comienzos del s XX, y muchos psicólogos de esa época realizaron estudios empresariales que trataban de darle esa dimensión humana al trabajo. Algunos de ellos fueron Lewin, Dewey y Mayo.

No obstante, en la misma Administración Científica, ya había pequeños esbozos de humanización cuando los esposos Gilbreth propusieron algunas ideas acerca de la fatiga humana, las condiciones ambientales en el trabajo y otros temas similares.

El principal representante de la Escuela de las Relaciones Humanas es el Psicólogo australiano y norteamericano Elton Mayo, quien alrededor de 1922 comenzó unas investigaciones industriales, aplicando la Psicología Industrial, inicialmente en la fábrica Hawthorne y luego en otras empresas.

Podemos decir que el experimento de Hawthorne se realizó en cuatro fases. No era eso lo que se tenía previsto, pero debido a los resultados obtenidos, se ampliaba cada vez más dicho experimento:

- **Fase uno:** En la fábrica se realizó un estudio sobre la iluminación con diferentes trabajadoras. Lo que se pretendía era contestar a la pregunta ¿la iluminación afecta la productividad? Se suponía que a los trabajadores sólo los motivaba factores externos, como la iluminación en el puesto de trabajo. En los tres experimentos se cambiaban los niveles de iluminación, suponiendo que al aumentar, la productividad mejoraría, y al disminuir la productividad bajaría. El resultado que obtuvo lo sorprendió: siempre la productividad aumentaba sin tener aparente relación directa con la intensidad de la luz.

- **Fase dos:** En la sala de montajes de relés, aisladas de las demás trabajadoras, se hizo la segunda fase de los experimentos. La pregunta que quería contestar era ¿cuáles son los efectos del descanso y la fatiga en la productividad de las trabajadoras? Como se simuló un área similar a la que tenían las trabajadoras, terminaron por desarrollar una relación amistosa y agradable que influyó en el comportamiento laboral, cosa que no sucedió con el resto de personal que laboraba en su puesto normal de trabajo. El resultado obtenido es que la producción aumentó a pesar de tener jornadas más extensas y con descansos programados, donde la interacción del supervisor es esencial. Lo que cambiaba entre la sala de prueba y la sala normal de trabajo eran las condiciones sociales.

- **Fase tres:** Se inició un programa de entrevistas, para responder a la pregunta ¿qué tan satisfecha se siente con su entorno? Se pretendía conocer qué tan bien se sentían las trabajadoras con su supervisor, con la condiciones del trabajo y con las condiciones mismas de la labor. Lo que descubrieron es que la situación psicológica de cada empleada influía en su satisfacción o no con el trabajo que hacía. Otra cosa que encontraron es que los trabajadores se asociaban para protegerse colectivamente, controlando la producción, sancionando a los que no aceptaban las normas, con el liderazgo informal o con su manifestación de respeto o no a su superior inmediato.

- **Fase cuatro:** Como aparecieron fuertes lazos de grupos informales, Mayo inició una investigación en la sala de montaje de terminales, donde la pregunta que querían contestar era ¿cómo funcionan los grupos sociales en la organización? Un resultado que se obtuvo es que independiente de lo que pidiera la administración, las trabajadoras tenían una idea de la cantidad que debía producirse, nadie debe trabajar ni de más ni de menos.

Las conclusiones que obtuvo Mayo se resumen en los siguientes puntos:

- El nivel de producción no depende de la capacidad física del trabajador (Administración Científica), sino por la integración y las normas sociales.

- Los empleados no sólo se motivan con factores externos (salarios, condiciones físicas), sino que hay factores psicológicos que influyen en la productividad
- El comportamiento del individuo se apoya completamente en el grupo y por tanto no reaccionan de forma aislada sino como miembros de un grupo.
- Las pausas influyen en la productividad de forma positiva, pero no sirven de nada como un elemento aislado.
- El grupo establece la cantidad a producir, y quien se salga de ésta norma social, se enfrenta a la pérdida de afecto y respeto de los compañeros. Las recompensas y sanciones no económicas tienen gran impacto en la productividad y felicidad del trabajador.
- La empresa debe ser vista como una organización social conformada por diferentes grupos informales, difiriendo de la visión clásica que la miraba en su estructura formal (responsabilidades, autoridad, etc.).
- La organización está conformada por grupos sociales, con interacción social, donde cada individuo es diferente, pero da y recibe influencia de los demás.
- El cambio de puesto de trabajo influye ampliamente en la moral del trabajador. Los trabajos repetitivos y simples son monótonos y reducen la eficiencia (contrario a la que proponía la Administración Clásica)
- Las mejoras tecnológicas son vistas por los trabajadores como formas de explotación al producir más pero ganar lo mismo el trabajador.

2.19. Bertalanfy y La Teoría de Sistemas

Desde que la ciencia tomó senderos independientes según cada disciplina del conocimiento, la solución de algún problema se convertía en un reto de cada ciencia, de donde se proponían soluciones que sólo consideraban la situación aislada, aparte del mundo que la rodeaba.

Ludwig Bertalanfy (1940) inició un movimiento que pretendía volver en cierto sentido al pensamiento aristotélico, en el cual los problemas se abordan desde una perspectiva más amplia, o sea, de forma holística, completa, no buscando una solución parcial concentrada en los elementos, sino considerando todos los elementos y las interacciones que ellos tienen entre sí para hallar una solución integral, completa, a lo que se le llamó la Teoría General de Sistemas.

Cuando esta teoría se comenzó a aplicar a las ciencias de la Administración, dio como resultado un enfoque innovador, el cual pretendía encontrar solución a los problemas administrativos considerando tanto el interior de la organización como

todo lo que la rodea. A este enfoque se le denominó Teoría de los Sistemas (Enfoque de sistema o visión sistémica).

Un sistema puede definirse como “un conjunto de elementos que interactúan, transformando entradas en salidas, compartiendo información, energía y materia con el entorno, en busca de un objetivo”.



Gráfico 2.2.

Los parámetros que se encuentran en los sistemas son:

- **Insumos (entradas):** Es el material, energía o información que requiere el sistema para alcanzar sus objetivos. Lo toma de su entorno.
- **Productos (salidas):** Es el resultado del proceso de transformación. Es el aporte que hace el sistema a su entorno.
- **Procesos de transformación (procesamiento):** Con los procesos de transformación el sistema convierte entradas en salidas.
- **Retroalimentación (retroinformación):** Los resultados tienen un impacto en el entorno, y por tanto el sistema debe comprender si estos resultados satisficieron o no los objetivos.
- **Entorno (ambiente):** Es el medio o sistema mayor en el cual se encuentra el sistema. De él toma los insumos y a él envía sus productos.

Un sistema siempre puede considerarse como parte de otro sistema mayor que lo contiene (que es su entorno). Adicionalmente, un sistema está conformado por sistemas más pequeños que él, llamados subsistemas.

Los sistemas pueden clasificarse de varias formas. Todas ellas tienen características especiales, tales como:

- **Sistemas determinísticos o probabilísticos:** Según si sus resultados pueden determinarse con exactitud o deben estimarse.

- **Sistemas simples o complejos:** Según si sus elementos e interacciones son pocas o muchas
- **Sistemas naturales o artificiales:** Según si su creación fue originada en procesos naturales o por el ser humano.
- **Sistemas dinámicos o estáticos:** Según si el sistema puede moverse y crecer o permanece inamovible.
- **Sistemas abiertos o cerrados:** Según si comparte información, energía y materiales o no con el ambiente.

Una organización se considera un sistema probabilístico, complejo, artificial (creado por el hombre), dinámico y abierto. Quizá la principal clasificación para comprender el significado de una organización en la Teoría de Sistemas, es el hecho de ser un sistema abierto. Las consecuencias de esta clasificación se comprenden mejor analizando las propiedades de la Teoría General de Sistemas que puede aplicarse a una organización.

- **Holismo:** Es la propiedad que consiste en considerar la totalidad y sus interacciones y no sólo el funcionamiento de las partes de forma independiente.
- **Homeóstasis:** Es la capacidad de un sistema de alcanzar un estado de equilibrio.
- **Entropía:** Es la degeneración de un sistema con el tiempo.
- **Negentropía:** Es una fuerza que contrarresta la degeneración del sistema, obteniendo nuevos materiales, energía e insumos del ambiente.
- **Morfogénesis:** Es la capacidad de un sistema de transformar su estructura
- **Frontera o límite:** Es la línea imaginaria que indica dónde comienza un sistema y que diferencia de su ambiente o entorno.
- **Equifinalidad:** Es la característica de los sistemas de alcanzar sus objetivos de diferentes formas.

Todas estas propiedades de la Teoría de Sistemas aplicado a la Administración, y más concretamente a las organizaciones, pretende desarrollar una comprensión objetiva para la toma de decisiones, más allá de la Teoría Clásica que sólo pensaba en proponer principios racionales, mecanicistas, considerando soluciones parciales (asimilables a un sistema cerrado) y no soluciones integrales (propias de un sistema abierto).

2.20. Escuela Situacional o de Contingencias

Se dice que al Teoría Situacional o de Contingencias, es una derivación de Teoría de Sistemas. Según este autor, la Teoría de Contingencias “sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones” (Da Silva, op. cit. p 365).

De lo anteriormente dicho, podemos concluir que esta escuela valida todas las demás teorías existentes y afirma que se deben aplicar según sea la situación que ocupe al administrador, bien sea en su sentido original, o bien en combinación de conceptos. Su punto central de análisis está en la estructura de las organizaciones, pero influenciada o afectada por las variables tecnológicas y el entorno que rodea a dicha organización.

Como un punto clave de la teoría, podría afirmarse que no existe una única mejor estructura para una organización, sino que más bien ésta dependerá de la tecnología que utilice y de las características y tamaño del entorno que la rodea.

Los investigadores que representan esta teoría, buscaban confirmar si la Teoría Clásica tenía o no aplicación, y lo que descubrieron es que la estructura de una organización y su funcionamiento tienen una relación directa con su entorno.

Uno de sus expositores es Woodward, quien hizo un estudio en empresas británicas pequeñas, demostrando que la estructura dependía de la tecnología (proceso por lotes, proceso en masa, proceso continuo). Un aspecto que resalta es que a medida que se requiere fabricar un mayor número de unidades, la tecnología aumenta y con ella la complejidad de la estructura organizacional en cuanto a niveles administrativos y amplitud de control, aunque los costos por producto y la eficiencia deberían aumentar. Woodward afirma que una empresa tendrá éxito si su estructura organizacional es la más adecuada para la tecnología que utiliza.

Un trabajo complementario elaborado por Perrow es la comprensión de si la tecnología utilizada es rutinaria o no rutinaria, lo que marca una diferencia entre el tipo de problemas que se presentarán. Tecnología rutinaria o no rutinaria quiere decir si su uso es bien conocido o si requiere adaptaciones según las circunstancias. En el caso de la tecnología no rutinaria, la estructura implica mucha discrecionalidad y poder en la toma de decisiones en los niveles tecnológicos (operativos) con mucha interdependencia en el grupo y con un enfoque bastante sistémica (orgánico). En las tecnologías rutinarias, la discrecionalidad es poca y el poder para tomar decisiones está concentrado en los niveles medios de la estructura, con poca interdependencia en los grupos y quizá bastante burocracia.

Los autores Burns y Stalker definieron las organizaciones mecanicista y orgánica. El primero describe las organizaciones como si fuera una máquina, concentradas en el logro de objetivos de forma eficaz, donde hay mucha previsibilidad de los resultados, las tareas son detalladamente planeadas y el desempeño es muy regulado. Por el contrario, un modelo orgánico es una organización que busca alcanzar sus objetivos maximizando la satisfacción, flexibilidad y desarrollo de las personas que intervienen; es una organización que puede equipararse al funcionamiento de una célula, donde su característica es que no son muy predecibles sus insumos ni sus resultados y por tanto la planeación detallada y específica es muy escasa por la dificultad de predecirse anticipadamente; estas organizaciones son flexibles al entorno.

Chandler, otro autor asignado a esta teoría, correlaciona el diseño de la estructura organizacional con la estrategia empleada. Esto significa que dependiendo de los caminos que piense recorrer una organización para alcanzar sus objetivos, esto determinará la estructura que requiera, así que una organización debe cambiar de estrategia según su entorno se lo exija, pero igualmente debe analizar si la estructura que posee es la adecuada para dicha estrategia.

Para sintetizar la Teoría Situacional veamos lo expresado por Chiavenato: "En general, la teoría situacional procura explicar que los principios de organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización y ambiente, y por el criterio de adaptación entre trabajo, empresa y personal. Las organizaciones también deben ajustarse sistemáticamente a las metas colectivas y a los objetivos humanos individuales" (Introducción a la Teoría General de la Administración, p 838)

2.21. Teoría del Desarrollo Organizacional

Se le atribuye a Beckhard la asignación del nombre de Desarrollo Organizacional a la necesidad de las organizaciones de dar respuesta al dilema planteado entre lograr una buena productividad en las empresas al tiempo que mantener un personal completamente satisfecho.

El concepto de Desarrollo Organizacional, que ha tenido tanta acogida en la administración actual, se entiende como todas las acciones planeadas que se llevan a cabo al interior de una Organización para transformar la cultura, los sistemas y el comportamiento de las personas en busca de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales. Esta definición se le atribuye a Bennis. Se resalta el hecho de que los cambios son planeados y no improvisados o eventuales, con un enfoque a la transformación cultural, estructural y comportamental.

Se han identificado algunas necesidades de cambio en las organizaciones, que en general tienen que ver con el cambio en la estrategia, el clima organizacional, la cultura, la estructura, la colaboración, la comunicación, la planeación, la motivación y la solución de problemas.

Algunos puntos que se deben definir para tener claridad sobre la Teoría del Desarrollo Organizacional, son:

- **Cultura Organizacional:** La mejor manera de entender este concepto es a través de la expresión “cultura organizacional es la forma en que se hacen las cosas en una organización”. La cultura se forma y se arraiga a través de la historia de cada organización y se refleja en la forma habitual de pensar, de actuar, de sentir al interior de dicha empresa. Podríamos afirmar que la cultura tiene que ver con el comportamiento y el desempeño colectivo. Una cultura puede ser fuerte si está arraigada y débil si es maleable. Pero una cultura puede cambiarse de manera fácil o difícil, dependiendo de su arraigamiento.

- **Clima Organizacional:** La cultura organizacional se refleja en las empresas a través del clima o ambiente organizacional. Entendemos que clima organizacional es la atmósfera psicológica que procede de los comportamientos, de la gestión y de las políticas, que se expresa en las interacciones personales, el cual puede ser o no satisfactorio y que se identifica muy especialmente con la “moral” (ánimo, disposición, motivación) de los trabajadores.

- **Cambio Organizacional:** Definir la palabra y el concepto de cambio es un tema bien complejo. Cambiar significa hacer algo de forma diferente, en el contexto organizacional. Es pasar de un estado actual de cosas (situación actual) a un estado previsto planeado (situación ideal) que se considera mejor que la anterior, rompiendo la inercia de la forma de ser y hacer de la organización. Una organización no puede quedarse estática, pues sus estrategias, su cultura, su estructura e incluso sus procesos requieren adaptarse a su entorno cambiante. Las mismas fuerzas que componen el entorno general y específico, son las mismas fuerzas que motivan, generan e impulsan el cambio. El cambio siempre genera resistencia, pero éste debe hacerse a pesar y por encima de éstas, si las condiciones muestran que ese es el camino. El cambio no es algo estático, como se dijo, y por ello, todo proceso de cambio debe ser planeado y ejecutado de una forma consciente y estructurada.

- **Desarrollo Organizacional:** Más allá de un simple cambio, así este sea planeado, el desarrollo organizacional tiene que ver con la modificación planeada del comportamiento de las personas, de la cultura, de la estructura misma. Es un esfuerzo de largo plazo que requiere un diagnóstico, un alcance, un objetivo y un proceso de desarrollo. Desarrollo, como lo define Chiavenato, tiene varias connotaciones, tales como procesos de solución de problemas, renovación, administración participativa, empoderamiento y procesos de investigación – acción.

Las características del Desarrollo Organizacional, establecidas por Chiavenato, son: focalización en la organización, orientación sistémica, uso de agentes de cambio, solución de problemas, aprendizaje experimental, desarrollo de equipos, retroalimentación y orientación situacional (Introducción a la Teoría General de la Administración, pp. 651 a 653).

2.22. Administración de la Calidad

Desde que existe la elaboración de productos por parte del hombre, siempre ha existido el interés porque cada artículo que se produjera fuera lo mejor posible, pero el concepto que se tenía de “mejor” era absolutamente relativo y estaba más en el concepto del artesano que fabricaba dicho bien.

Una vez entró en su apogeo la revolución industrial, la administración comenzó a tomar partido en los temas de eficiencia y productividad, donde la importancia de obtener bienes estaba más enfocada a la cantidad que a la calidad de los mismos, lo cual fue el resultado directo de la división del trabajo y la especialización. Que un bien estuviera o no bien elaborado no era tan trascendental como la cantidad que debía obtenerse de él para satisfacer la demanda.

A medida que aparecieron más empresas competidoras, fue surgiendo en los clientes un deseo de obtener mejores productos, pero el concepto de mejor seguía siendo un tema subjetivo. Se entendía la calidad como la durabilidad del bien terminado. Las empresas comenzaron a hacer revisiones masivas de sus productos antes de despacharlos a sus clientes, luego, el advenimiento de la estadística aplicada a la administración permitió que los productos no fueran revisados masivamente, sino que se hicieran muestreos representativos para determinar la calidad de cada lote.

Hoy día, el concepto de calidad va más allá de la simple revisión de productos. Lo que se busca no es tener que revisar los bienes cuando ya están terminados, sino hacerlos bien desde el principio. A esta forma de ver la calidad se le dio el nombre de Calidad Total.

Quizá quienes más aportes dieron a la Teoría de la Calidad fueron Deming, Juran, Crosby e Ishikawa. Ellos sentaron las bases de lo que hoy se conoce como uno de los elementos esenciales de la productividad: La Calidad Total. A Crosby se le debe la definición de calidad, como “cumplir con los requisitos del cliente”.

En las organizaciones de hoy día, el concepto ha evolucionado hasta el punto de determinar que la calidad es un compromiso de cada uno de los empleados y va más allá de obtener bienes y servicios que satisfagan al cliente, sino que debe superar las expectativas de éste.

Aplicar los conceptos de calidad en las organizaciones ha creado toda una revolución. No se concibe hoy día un producto que no sea de calidad, como tampoco se concibe un servicio que no sea de calidad. Pero para que esto se logre, debe haber un involucramiento de todo el personal, incluido el directivo, del cliente, de los proveedores y de todos los que tienen que ver con la calidad. La calidad transformó la manera de administrar las empresas.

2.23. Benchmarking

No es posible asignarle a un autor concreto la creación del concepto de Benchmarking, aunque si se le atribuye a la empresa Xerox su primera aplicación exitosa y por tanto su conceptualización, en la época de los 80.

Benchmarking significa aprender de los mejores. La filosofía de esta herramienta consiste en entender cómo hace las cosas mi empresa, luego encontrar otra empresa que haga las cosas mucho mejor que la mía (referente), por lo cual establezco la brecha o diferencia entre lo actual y lo ideal. El paso siguiente es estudiar cómo hace las cosas mi referente, aprender de él, entender su proceso y adaptarlo a mis necesidades.

Benchmarking no significa copiar ni hacer espionaje. Significa aprender de otro y adaptarlo a mis necesidades. El benchmarking se hace a los procesos de la empresa y puede aplicarse a una parte de ella o a toda.

La importancia que tiene para la administración este proceso de benchmarking es que es una forma de cambiar la forma de ejecutar los procesos de una empresa por la forma como los hace de forma mejor otra empresa. Es una manera de acelerar los cambios sin tener que mejorar los procesos propios, sino más bien aprender de los que saben.

2.24. Reingeniería

El deseo de hacer que las cosas fueran radicalmente mejores en las organizaciones, llevó a los autores Hammer y Champy en la década de los 90 a proponer un modelo trascendental de cambio, al que llamaron Reingeniería.

La reingeniería se define como un cambio radical y trascendental en los procesos, comenzando nuevamente con la redefinición del negocio y de la empresa. El concepto de Reingeniería es el de volver a definir todo desde cero, es volver a comenzar.

Su fundamentación está en que los procesos son los responsables de que los resultados sean excelentes, por lo tanto, su propuesta es volver a reunificar las actividades que había separado Taylor y darle un nuevo sentido a los procesos, de tal forma que los trabajos vuelvan a hacerse de forma completa, aunque esta vez no se trata del trabajo de una sola persona sino del de un equipo, y para mejorar la eficiencia se hace un uso intensivo e inteligente de la informática como apoyo a las labores.

2.25. Caso de estudio. “Colchones El Buen Dormir”

La empresa “Colchones el Buen Dormir” inició operaciones hace siete años, en un mercado altamente competido, donde la tecnología es un factor clave tanto para el

producto como para los procesos de elaboración, y las exigencias del cliente son cada vez mayores. La empresa fue constituida por tres hermanos, quienes siempre han tenido vena de emprendedores y que ahora tienen el propósito de sacar adelante el negocio.

Toda la materia prima es de fácil adquisición en el mercado local, de unos proveedores que se caracterizan por su buena calidad, cumplimiento y lealtad, por lo menos los que utiliza “Colchones el Buen Dormir”, ya que existen algunos proveedores deshonestos que reciclan colchones viejos y venden algunos de sus insumos a algunas fábricas inescrupulosas.

Los clientes de la empresa son muy volátiles, especialmente porque son distribuidores que negocian con el que les ofrezca los mejores precios. Esto significa que las ventas se ven muy afectadas por el factor precio, más que por otros factores como la calidad o el diseño ya que el margen de rentabilidad es cada vez más reducido. Lo extraño es que los consumidores finales prefieren más un buen colchón que les proporcione descanso, que un precio reducido. La competencia es bastante fuerte, a veces llegando a establecer estrategias tan agresivas que pueden deteriorar la imagen de “Colchones el Buen Dormir”, convirtiéndose en una verdadera pesadilla para la empresa.

El trato que le dan a su personal es bastante especial, pues se preocupan porque se sientan bien, porque estén bien capacitados y porque trabajen en equipo. De hecho, se ha logrado que sean bastante creativos e innovadores. Un factor clave para lograr este excelente escenario de buen trato se da en las reuniones periódicas que se hacen entre jefes y empleados, donde analizan cada situación y deciden como equipo las acciones a tomar.

La tecnología que tiene para la fabricación de sus productos es bastante buena, pero cambia con mucha facilidad. Una cosa que ha afectado bastante a la empresa es el gran nivel de desperdicio que se genera por el mal uso que se hace de la materia prima. Hay que anotar que la empresa, a pesar de este desperdicio, se ha caracterizado por entregar oportunamente sus productos y por planear cuidadosamente sus estrategias, pensando siempre en cumplir con sus objetivos.

Una cosa que tiene muy clara la administración es no dedicarse a otro tipo de negocios, pues cree que debe mantener el foco en los colchones solamente.

Para responder:

Identifique por lo menos alguna situación que se relacione con la aplicación de alguna de las teorías clásicas estudiadas y explique cómo se aplica y si se hace bien o mal.

En caso de tener que aplicar un proceso de reingeniería, ¿a qué proceso lo haría?
¿Por qué?

Describa cómo es el proceso de calidad en esta empresa, pensando en las variables de materia prima, personal, tecnología y procesos.

¿Justifica que esta empresa piense en algún proceso de benchmarking?

Describa la cultura y el clima organizacional de esta empresa.

2.26. Ejercicios

Considerando que las diferentes teorías que la administración ha planteado en el transcurso del tiempo pueden tener o no vigencia en la actualidad, responda a los siguientes cuestionamientos e inquietudes:

- a. Para cada una de las teorías estudiadas, encuentre un ejemplo práctico de una empresa donde se aplica cada una de dichas teorías, explicando la forma de aplicación.
- b. En cada uno de los casos anteriores, dé su opinión acerca de si la teoría estudiada se aplica correcta o incorrectamente y qué propondría usted en cada caso.
- c. Indague por la cultura organizacional de alguna empresa y elabore un ensayo de dos páginas como máximo, en el cual se detalla la forma como culturalmente dicha empresa vive y hace sus cosas.
- d. Cite un caso de una empresa que tenga un buen clima laboral y otra que no lo tenga. Establezca un cuadro comparativo de las implicaciones negativas de un mal clima laboral, frente a las implicaciones positivas de una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados generando un buen clima laboral.
- e. Investigue cómo las empresas de nuestro medio están aplicando hoy día las teorías de la calidad, el benchmarking y la reingeniería. Al final presente un paralelo entre las implicaciones positivas y negativas de estas tres teorías.
- f. Estudie alguna teoría de la administración moderna que no haya sido mencionada en esta cartilla. Presente un informe de dos páginas con sus principales características, retos y fundamentos.

Sección III

Objeto de Aprendizaje 3: “Planeación”

3.8. Proceso Administrativo

Al estudiar las teorías administrativas, desde sus comienzos, Fayol definió unas funciones que debería desempeñar la administración, independiente de su tamaño, de su dedicación o de quiénes sean sus dueños. Estas funciones, para Fayol, eran: Planear, Organizar, Coordinar, Dirigir y Controlar.

La administración actual ha superado esta definición funcional y ha propuesto que no es una serie de funciones desligadas, sino por el contrario, es todo un macro proceso, por lo que es llamado “Proceso Administrativo”, el cual busca contextualizar la administración como un conjunto de procesos que interactúan entre ellos, que ninguno puede existir sin los otros y que en conjunto buscan alcanzar los objetivos organizacionales. Forman una secuencia continua que no tiene comienzo ni fin.

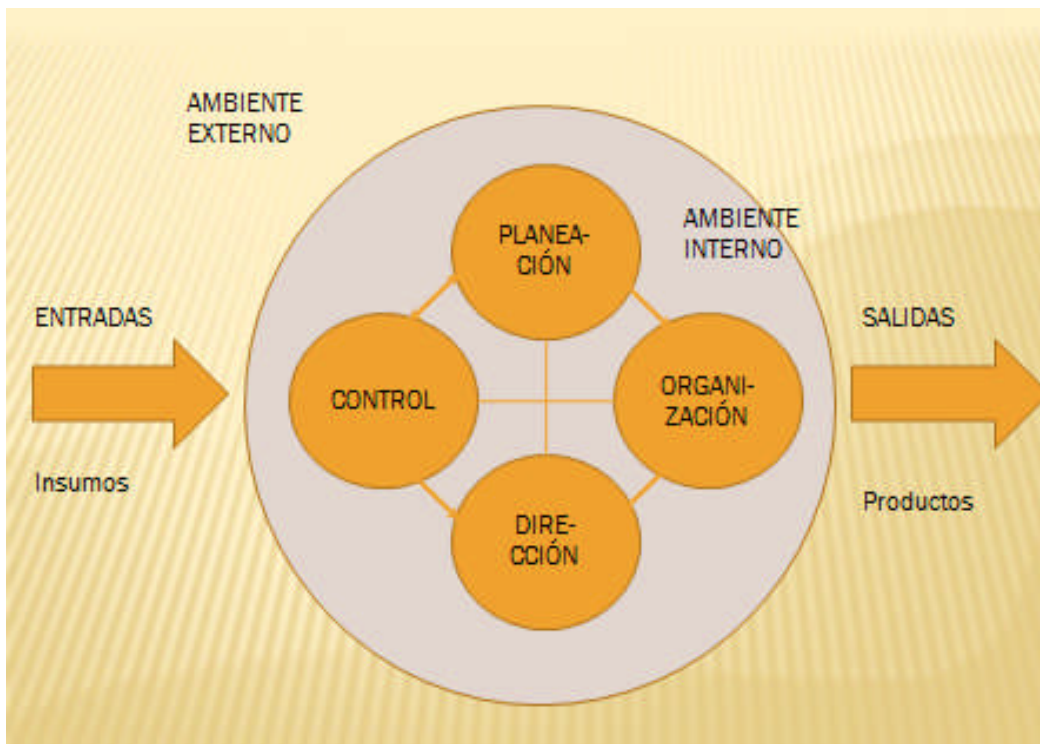


Gráfico 3.1

Cambiar del concepto de función al concepto de proceso, significa que las relaciones y acontecimientos son dinámicas, evolucionan, cambian constantemente.

3.9. Niveles en la Planeación

Ya hemos discutido anteriormente el significado del concepto de planeación. Para recordar, simplemente digamos que es anticiparse al futuro, tomar decisiones sobre ese futuro esperado y asignar los recursos para que se alcance éste.

Muchas preguntas podrían surgir alrededor de este concepto, como por ejemplo ¿Es necesario que toda organización haga planeación? ¿Quién debe planear en las organizaciones?, etc. Estos cuestionamientos, si bien son válidos, no son el punto de comienzo para comprender qué es y cómo se planea en una organización.

Un aspecto, para comenzar es comprender qué es un nivel organizacional y qué tiene que ver cada uno de ellos con la planeación.

Un nivel organizacional o nivel jerárquico, es una asignación de autoridad dentro de una organización, en la cual hay unas responsabilidades que provienen de la división del trabajo. A nivel organizacional, se habla de tres niveles administrativos, a saber: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operativo. El tipo de problemas que debe atender cada estrato tienen relación con la dimensión espacial y temporal en que están ubicados dentro de la empresa.



Gráfico 3.2

El tipo de problemas que enfrenta y el enfoque que debe darle a los mismos, dependerá ineludiblemente del nivel en el que el empleado se encuentre.

3.10. Planeación Estratégica

Una forma especial de planear de las empresas es llamada la planeación estratégica, la cual consiste en entender el entorno de la organización y establecer el rumbo y las acciones para aprovechar lo que le brinda el entorno o para defenderse de éste.

Para entender el modelo de planeación estratégica, vamos a analizar el siguiente gráfico, en el que se muestran los pasos de la administración estratégica:

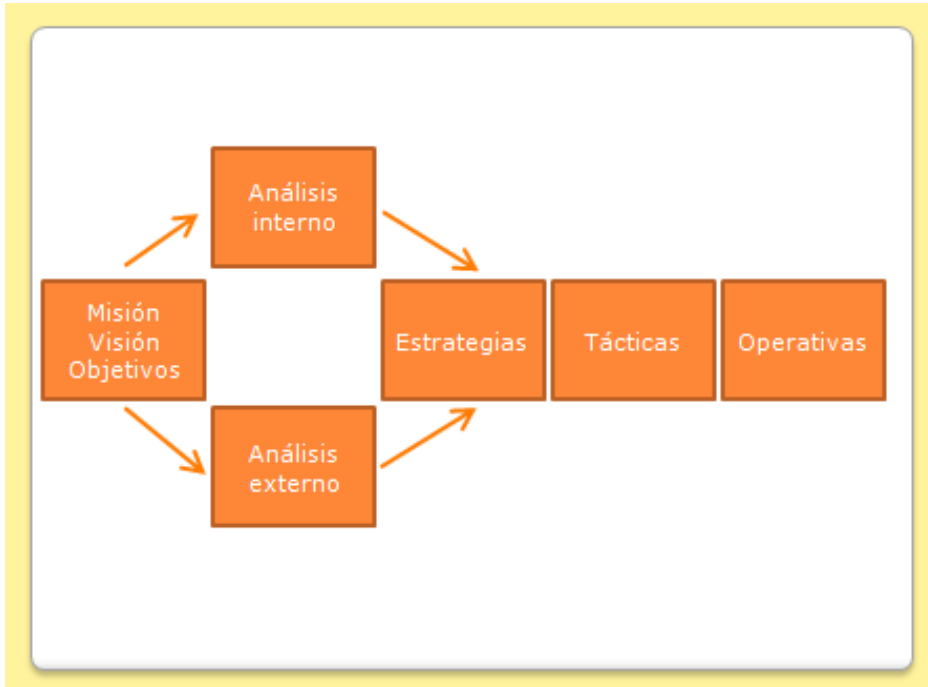


Gráfico 3.3

Para comenzar, hagamos unas definiciones y unas diferencias en los conceptos.

La administración estratégica se refiere a un conjunto de decisiones y acciones que se utiliza para formular e implementar los objetivos y las estrategias que servirán para la adaptación y la definición competitiva de la empresa con su entorno. La administración estratégica es un tipo especial de planeación, que consiste en elaborar los planes de acción para que los objetivos y las estrategias se vuelvan realidad, lo que en últimas busca es definir quién, qué, cómo, cuándo, dónde, cómo y con qué, en un proceso que se llama “elaboración de planes de acción”.

Los pasos para el desarrollo de la planeación estratégica son:

- Definir misión, visión, valores y los objetivos de largo plazo de la empresa.

- Realizar una auditoría o análisis interno y externo de la organización.
- Redefinir o validar la misión, la visión y los objetivos de largo plazo.
- Establecer las estrategias que apoyan los objetivos y su plan respectivo.
- Establecer las tácticas que apoyan las estrategias y su plan respectivo.
- Establecer las operativas que apoyan las tácticas y su plan respectivo.

3.10.1. Misión

Es un enunciado claro que describe el tipo de negocio en el que se halla (o desea estar) la compañía. Lo que busca es definir de una forma concisa el propósito que logra alcanzar la compañía en la sociedad o en la economía. Con ella se proporciona el contexto en el cual se formulan las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias con las cuales operará.

La misión contesta a cuatro preguntas clave: ¿Qué necesidades satisface la empresa? ¿A quién se dirige la empresa? ¿Cómo logrará sus objetivos? ¿Por qué existe la compañía? Al responder a estas preguntas, se llega a la definición de la misión empresarial.

- Qué: No es definir los productos que ofrece la empresa, sino especificar cuál o cuáles son las necesidades que cubre.
- A quién: Ninguna compañía es capaz de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes. Por eso debe definir para quién se orienta, a que tipo o segmento de clientes trata de satisfacer.
- Cómo: Es la forma a través de la cual la compañía tratará de lograr sus metas, es el medio que utilizará, la estrategia general.

3.10.2. Visión

Es el deseo de lo que quiere ser la organización en el futuro. Busca visualizar el futuro definiendo cómo será la organización. Es el sueño que quiere alcanzar la empresa. Para alcanzarla, se requiere el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de toda su gente, para que con sus acciones se alcance dicho futuro deseado.

La visión pretende mostrar el camino a seguir, generando entusiasmo hacia ese propósito, confianza en el liderazgo y criterios claros para alcanzar el éxito. Los componentes de la visión son los mismo que los de la misión, pero expresados en términos futuros.

- Qué:Cuál será la razón de ser del negocio en el futuro. Puede iniciar con un verbo que mueve a la acción, como “convertirse...”, “proporcionar...”, “ser...”
- Para quién: Quiénes serán nuestros clientes a futuro que realmente queremos atender. Ej: “a nivel nacional...”, “atendiendo a...”
- Para qué: Qué motivará a su gente para que la empresa siga funcionando. Ej: “el mejor sitio para trabajar...”
- Cómo: Qué mecanismos y recursos se utilizarán para alcanzar la visión. Ej: “proveedores de mejor precio...”, “con la mejor tecnología...”
- Cuándo: Es la fecha límite en la que se espera se cumpla la visión. Generalmente se plantea a mínimo cinco años. Ej: “Para el año 2020...”

3.10.3. Valores

Un valor es un concepto que encierra un sentido de valía, de excelencia, de perfección, que busca orientar el comportamiento humano, su conducta. Ej: rectitud, transparencia, lealtad, confidencialidad.

Los valores para una compañía se buscan en los miembros del equipo de planeación, los valores actuales, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante, los valores de los grupos de interés.

3.10.4. Principios

Un principio es una aplicación práctica de un valor. El principio determina la forma como el valor se cumplirá.

Ej: Valor: “honestidad”. Principio: “la empresa está comprometida con la transparencia en todas sus acciones”.

3.10.5. Objetivos

Es una expresión de un fin que se quiere conseguir, el cual se fija para mostrar la orientación de los esfuerzos que se deben hacer.

También podemos entenderlo como un enunciado escrito que señala un resultado que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos pueden ser a largo plazo, a mediano plazo o a corto plazo:

- **Objetivos de largo plazo:** Son los objetivos generales de una empresa, que tienen un carácter más especulativo. Sirven para definir el futuro deseable del negocio en un lapso entre tres a cinco años generalmente. Por su característica de

poca especificidad y largo plazo, se le llaman objetivos estratégicos. Ej: “Consolidar el patrimonio”, mejorar la tecnología”.

- **Objetivos a mediano plazo:** Estos objetivos son menos especulativos y se basan en los objetivos estratégicos, para complementarlos o ayudarlos a cumplir. Son los objetivos formales de la empresa, que se fijan generalmente en cada área de la dicha organización para que se enfoquen en su propósito, en un período alrededor de un año. Se les llama objetivos tácticos. Ej: “Reducir la cartera morosa” (finanzas), “desarrollar el personal” (gestión humana).

- **Objetivos a corto plazo:** Son objetivos que se realizan en menos de un año. Se caracterizan por su especificidad y detalle. Se les llama objetivos individuales u operacionales pues son los que cada empleado debe alcanzar en su actividad laboral. Siempre van acompañados de un plan que garantice su cumplimiento. Ej: “Bajar la cartera morosa al 5%, mediante el cobro preventivo, para el próximo semestre”.

Para que los objetivos sean técnicamente bien definidos, hablando en especial de los objetivos tácticos y operativos, se debe cumplir la norma SMART: Sencillos, medibles, alcanzables, retadores y temporales. Estas características se evidencian en una fórmula nemotécnica muy fácil de aplicar, la cual dice que la estructura de un objetivo debe tener los siguientes aspectos:

Reto + Variable + Meta + Estrategia + Tiempo

Reto: Verbo en infinitivo que denota la acción. Se deben evitar los verbos genéricos que no mueven a la acción, como “lograr”, “intentar”, etc.

Variable: Es lo que voy a medir. Ej: tasa de participación de mercado, costo operativo, porcentaje de crecimiento, etc.

Meta: Es el cuánto. Esto significa la cantidad o estándar que deseo lograr. Ej: 5%

Estrategia: Es el cómo voy a lograr alcanzar la meta propuesta, las herramientas que voy a utilizar. Ej: mejoramiento tecnológico, incremento de puntos de venta.

Tiempo: Es el lapso temporal que voy a tener disponible para cumplir la meta planteada. Para los objetivos tácticos es entre uno y dos años, para los objetivos operacionales es menor a un año (semana, mes, etc.).

Para que se entienda la forma de definir un objetivo táctico o uno operacional, veamos un ejemplo sencillo. Una empresa desea reducir su cartera morosa que actualmente está en un 7% a un 5% en los próximos seis meses, incrementando el cobro preventivo. El objetivo entonces será “Reducir a un 5% el nivel de cartera morosa, mediante el cobro preventivo, para los próximos seis meses”. En este objetivo operacional quedan claros todos los aspectos del objetivo:

Reto: Reducir

Variable: Cartera morosa

Meta: 5%

Estrategia: Cobro preventivo

Tiempo: seis meses

3.10.6. Auditoría interna y externa

Ya hemos discutido previamente lo que significa para una organización conocer su entorno, tanto el específico, como el general. Al conocer lo que le ofrece el entorno, una organización puede saber que puede aprovechar o de qué debe defenderse. Pero la empresa no puede aprovechar lo bueno que le ofrece el ambiente o estructurar una defensa a las situaciones negativas, si no sabe en su interior que tiene y que hace bien, y que le falta o que hace mal. A este análisis se le conoce como “diagnóstico estratégico”.

El diagnóstico o análisis estratégico no es otra cosa que el conocimiento adecuado de las oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente (análisis externo), como el análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa (análisis interno). En otras palabras, el análisis externo se hace para “identificar” lo que la organización “debería” hacer, en tanto que el análisis interno lo que busca es “determinar” lo que la empresa “sabe” hacer. Veamos que quiere decir y cómo se definen estas situaciones internas o externas:

- **Fortaleza:** Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la pone en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza. Es una situación interna, favorable y actual.

- **Debilidad:** Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a algunos de sus elementos y que la coloca en desventaja para responder a las exigencias del entorno. Una debilidad es una situación interna, desfavorable y actual.

- **Oportunidad:** Es una situación favorable que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su posición de la competencia. Esta situación es externa, favorable y generalmente es futura, aunque puede ser actual.

- **Amenaza:** Es una situación desfavorable que le ofrece el entorno a la organización, la cual debe ser enfrentada para evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.

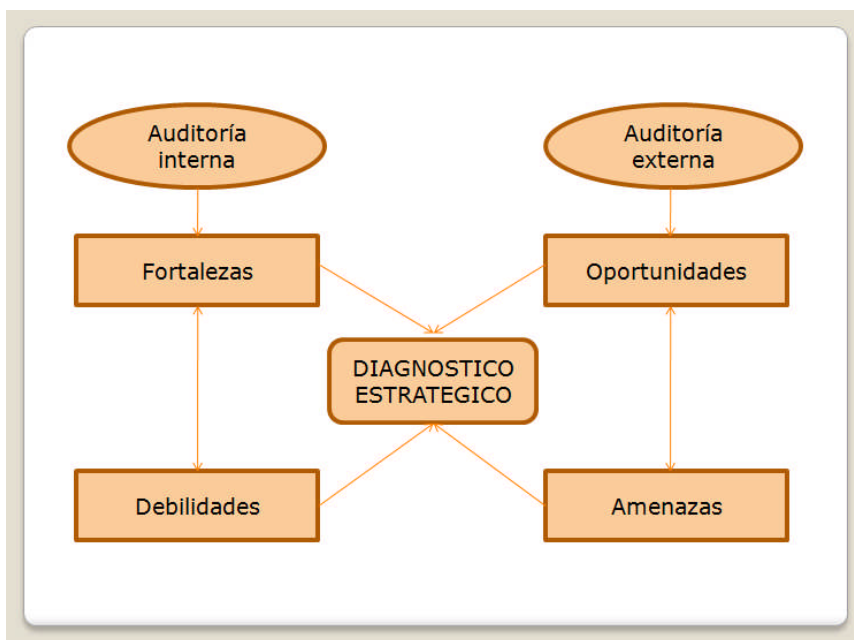


Gráfico 3.4.

Al realizar el análisis interno y externo (auditoría) de la organización, se conforma lo que se conoce como “matriz DOFA” (a veces llamada matriz FODA o SWOT), con la cual se pretende tener una visión panorámica de todo lo que rodea y tiene la organización, de tal forma que sirva para elaborar una serie de estrategias hacia la organización.

MATRIZ FODA		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	
		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Hacer lista de fortalezas		Hacer lista de debilidades	
OPORTUNIDADES (O)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Hacer lista de oportunidades		Estrategias Ofensivas	Estrategias Adaptativas (Analíticas)
AMENAZAS (A)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Hacer lista de amenazas		Estrategias Reactivas	Estrategias Defensivas

Gráfico 3.5

Para que la matriz DOFA surta sus frutos, cada una de las situaciones debe ser descrita con total claridad, de tal forma que se entienda no sólo cual es la situación, sino sobre todo que haya claridad si dicha situación es una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o una amenaza, lo cual se consigue con una redacción apropiada, resaltando en ella de qué situación se habla, si la situación es interna o externa, si es favorable o desfavorable, si es actual o futura.

Veamos un ejemplo de situaciones bien y mal planteadas.

Si hablamos de “la seguridad” en la matriz DOFA de una empresa, no queda claro si es la seguridad interna o externa, si está hablando de una situación positiva o negativa, si es actual o futura. Así que la situación debería redactarse en estos términos: “la seguridad actual dentro de la compañía es bastante buena”. En esta frase puede descubrirse que la situación es interna, actual y favorable; es una fortaleza.

En general, las fortalezas y debilidades se analizan en cada una de las áreas, de tal forma que se descubra lo bueno y lo malo que al interior tiene la organización en cuanto a su personal, en cuanto a su tecnología, en cuanto a sus finanzas, a su fuerza comercial, a sus conocimientos, a su producto, a su logística, etc.

Para descubrir las oportunidades y amenazas, es necesario hacer un análisis detallado del ambiente, partiendo del estudio del entorno específico (clientes, proveedores, competencia, grupos de interés) y del entorno general (factores sociales, culturales, económicos, tecnológicos, políticos, legales, geográficos, demográficos, competitivos, globales, etc.).

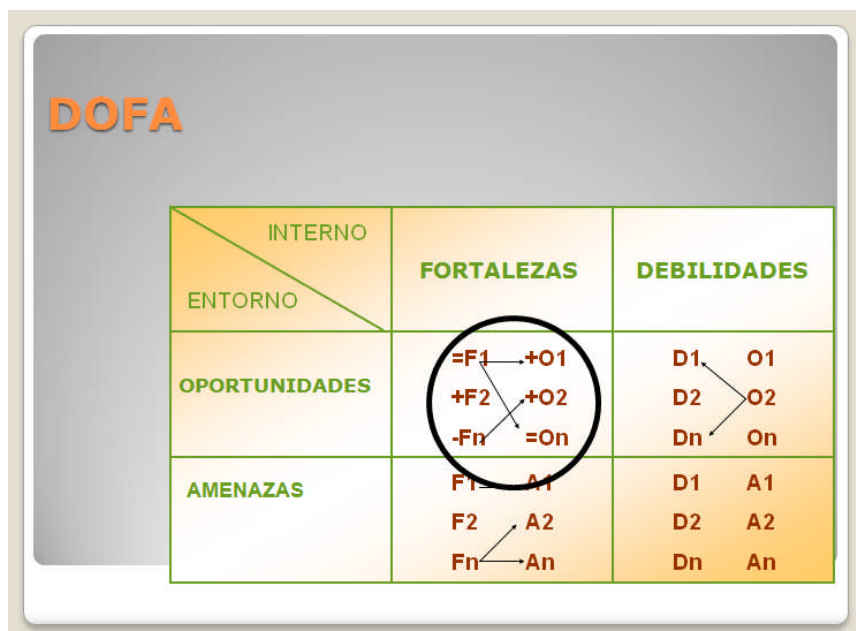


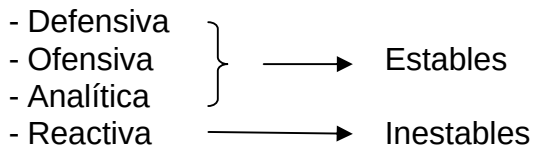
Gráfico 3.6.

3.10.7. Estrategia

El concepto de “estrategia” surge del lenguaje militar, en donde tiene el significado de “aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo”.

Aplicado a la administración, el término se puede definir como la movilización de todos los recursos de la empresa para conseguir los objetivos a largo plazo. De esta forma, la estrategia se debe entender como un camino a seguir para aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas, con base en las capacidades que tiene la empresa.

En las estrategias competitivas se identifican cuatro modelos, cada una de las cuales tiene un impacto diferente en cada nivel de la organización. Estos tipos de estrategia pueden verse de la siguiente manera:



Si observamos en el gráfico 3.5., vemos que estas cuatro estrategias corresponden con las estrategias tipo FO, FA, DO y DA. Una estrategia FO (ofensiva) se obtiene al dar respuesta con una fortaleza (F) a una oportunidad (O); una estrategia tipo FA (reactiva) resulta de aplicar una fortaleza para defenderse de una amenaza; una estrategia DO (adaptativa o analítica) es la aplicación de una debilidad para aprovechar una oportunidad; una estrategia DA (defensiva) es dar respuesta a una amenaza con base en una debilidad. Según Chiavenato, las estrategias competitivas presentan las siguientes características según el nivel en que se consideren (Administración: Teoría, Proceso y Práctica, pp. 121 a 126):

- Estrategia defensiva: Busca mantener el dominio actual de productos y mercados

- Nivel Institucional: Garantizar el dominio de productos y mercados
- Nivel intermedio: Planeación y control de operaciones para mantener o aumentar la eficiencia
- Nivel Operacional: Producir bienes y servicios de forma eficiente

- Estrategia ofensiva: Busca ampliar sus dominios en productos y mercados

- Nivel Institucional: Explorar y localizar nuevas oportunidades de productos y mercados
- Nivel intermedio: Facilitar los cambios en las actividades de la empresa
- Nivel Operacional: Mantener la flexibilidad en la tecnología para apoyar los cambios

- Estrategia analítica: Busca mantener el dominio estable y buscar nuevos productos y mercados

- Nivel Institucional: Garantizar el dominio actual, al tiempo que buscar oportunidades
- Nivel intermedio: Acoplar y equilibrar áreas de operación estables con áreas dinámicas e inestables
- Nivel Operacional: Adoptar tecnología dual para un dominio híbrido

- Estrategia reactiva: Es una estrategia de espera (reacciona con retraso) algo improvisada.

- Nivel Institucional: Respuesta improvisada y poco eficaz, no preparada
- Nivel intermedio: Incoherencia entre estrategia y estructura con poca coordinación
- Nivel Operacional: Poca eficiencia en las operaciones

Plantear una estrategia con base en la matriz DOFA no es simplemente unir dos situaciones y listo. Lo que se busca es proponer alguna acción (estrategia) que resulta del análisis del cruce de dos situaciones. Una estrategia es como el título de una película, es como una frase corta que indica lo que se va a hacer. Por ejemplo, si tengo dos situaciones (fortaleza y oportunidad), al hacer el cruce de ellas resultará una estrategia:

Fortaleza: La empresa posee una buena situación financiera

Oportunidad: Hay nichos de mercado no explotados por la empresa

Estrategia: Desarrollar productos para los nichos

Luego de definir una estrategia, lo que sigue necesariamente será el plan de implementación, que lo estudiaremos más adelante. En el caso de la planeación estratégica, el resultado de ésta son las estrategias, las cuales se desarrollan para cada área a través de la planeación táctica.

3.11. Planeación Táctica

La planeación táctica comienza cuando termina la planeación estratégica, pues lo que se busca con ella es desarrollar a un nivel intermedio las estrategias planteadas, para desarrollarla a nivel de cada área en un lapso de tiempo menor y con una complejidad más reducida.

Cuando hablamos de planeación, hacemos referencia a la anticipación de lo que se debe hacer, partiendo de unas hipótesis de la realidad que se espera y de la realidad actual. Se trata entonces, de tomar ciertas decisiones antes de que lleguen los problemas, que inevitablemente surgirán.

La planeación táctica se da en el nivel institucional de la organización y lo que busca es la generación de un acercamiento de los planes estratégicos con los planes operativos. Es como un puente entre los niveles institucional y operativo. En la planeación táctica se establecen los objetivos tácticos de cada área y las táctica (estrategias de segundo orden) que las orientan, acompañado de su correspondiente plan táctico.

El plan táctico es la secuencia de eventos o pasos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos tácticos a través de las estrategias de segundo orden o tácticas. En este plan, se da respuesta a los interrogantes de qué, cómo, dónde, quién y cuándo.

La planeación táctica es al nivel intermedio, como la planeación estratégica es al nivel institucional. Así que la planeación táctica para un área es como su planeación estratégica. Un plan táctico se estructura a nivel de acciones de mediano plazo y de mediano alcance, especificando lo que se debe hacer, el momento en que debe hacerse, el presupuesto asignado, el lugar y el responsable.

El gerente del nivel intermedio debe tomar constantemente una serie de decisiones sobre el futuro inmediato. A veces se presentan situaciones desconocidas sobre asuntos que no estaban previstos, sobre las cuales se busca encontrar la mejor alternativa de solución posible. Cuando halla la solución adecuada, el gerente establece alguna política, algún procedimiento o alguna norma.

Uno de los productos de la planeación táctica son las políticas, las cuales buscan alinear las decisiones estratégicas con las decisiones operativas. Una política es una guía genérica que delimita la acción pero no especifica el tiempo. Son guías para decidir (no son órdenes). Con ella se definen los propósitos comunes de una empresa y se establecen las líneas de orientación y los límites para la acción de las personas.

3.12. Planeación Operacional

La planeación operacional u operativa hace referencia a la planeación del día a día. Con ella lo que se busca es dar respuesta a las preguntas de “qué hacer” y “cómo hacerlo”. Su enfoque está en las personas que se encuentran en el nivel operacional, a nivel de gerentes de línea o de supervisores.

Con la planeación operacional se establecen los resultados óptimos que se desean alcanzar, a través de las acciones futuras que contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.

La planeación operativa es, en últimas, la administración de la rutina. Es garantizar que los procedimientos se establezcan y se cumplan por parte de las personas adecuadas. Los planes operacionales que describe Chiavenato (Administración:

Teoría, Proceso y Práctica, pp. 186 a 197), son: procedimientos, presupuestos, cronogramas y reglamentos.

- **Procedimientos:** Están relacionados con los métodos de trabajo. Hacen referencia a una serie de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Indican cómo cumplir una tarea o cómo alcanzar un objetivo preestablecido. Deben estar escritos y a disposición de quien deba usarlos. Son guías de acción más específicas y detalladas que las políticas y se expresan generalmente en flujogramas. La importancia de los procedimientos es que indican con precisión qué es lo que debe hacer cada persona, en determinados momentos y en determinadas condiciones.

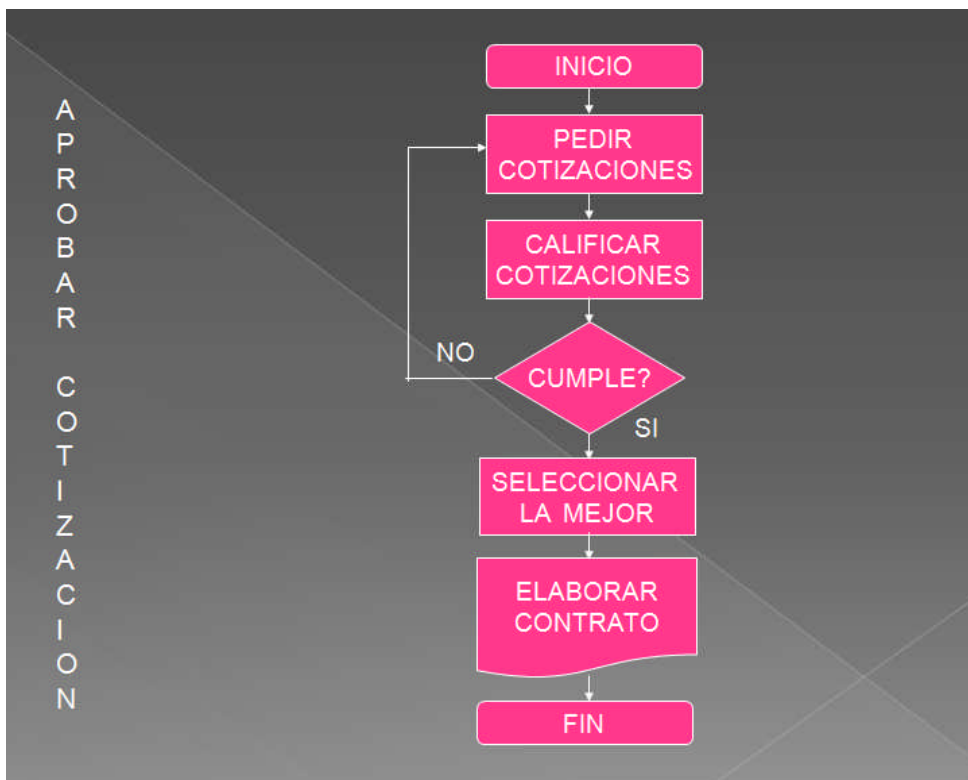


Gráfico 3.7.

- **Presupuestos:** Están relacionados con la asignación del dinero. Generalmente son establecidos para un año fiscal. Cuando se amplía a más de un año, se le llama plan financiero. Algunos ejemplos: flujo de caja, presupuesto de gastos, etc. Los presupuestos son importantes porque determinan la cantidad de dinero que se asignó a un programa o a un proyecto.

- **Programas:** Están relacionadas con el manejo del tiempo. Básicamente relacionan cada actividad con el tiempo en que debe ejecutarse. Van desde un simple calendario de actividades (cronograma) hasta modelos de redes (PERT y CPM). El más conocido es el diagrama de Gantt. La importancia de los programas

es que muestran el orden de las actividades y los momentos exactos en que deben realizarse las actividades,.

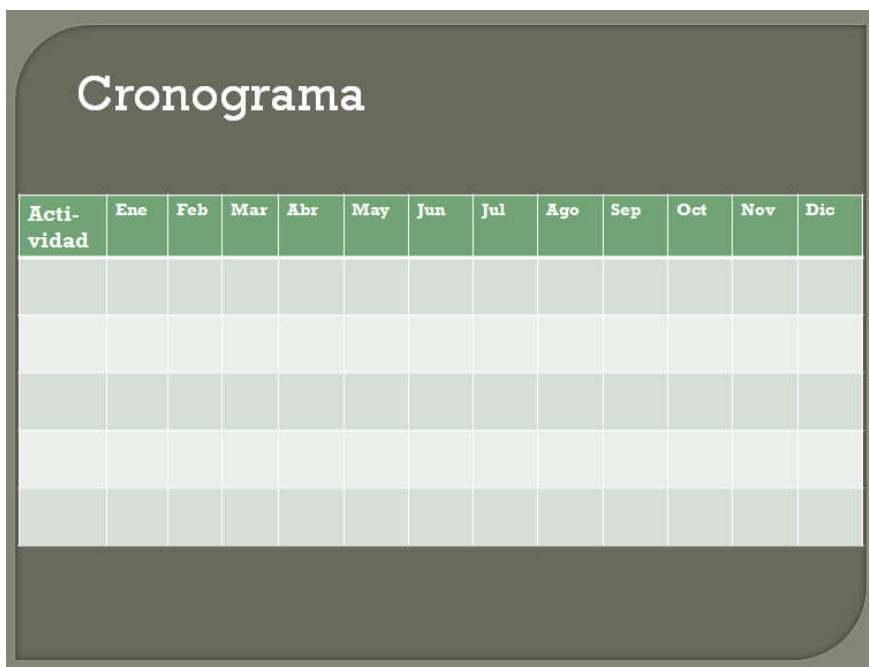


Gráfico 3.8.

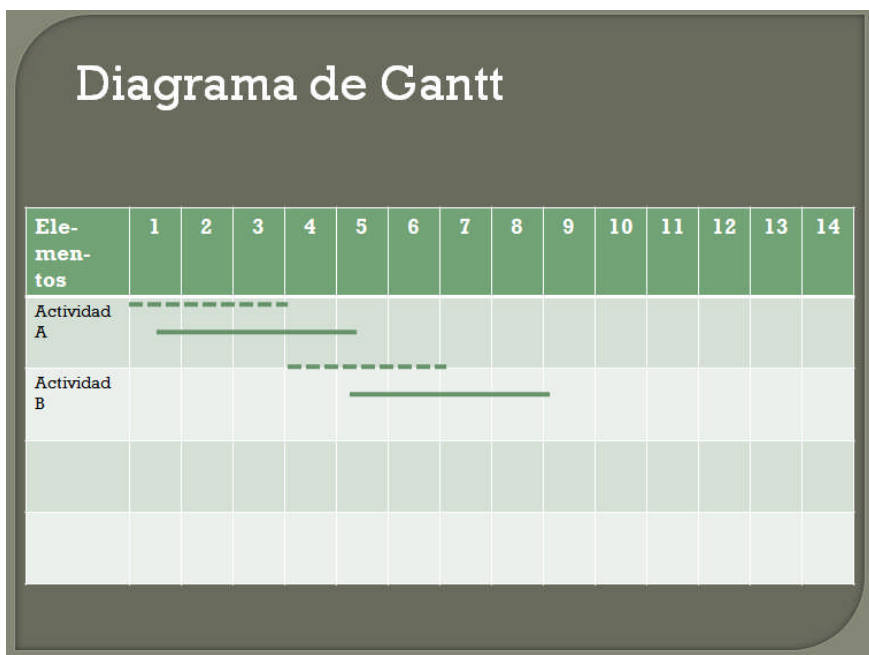


Gráfico 3.9.

La diferencia entre un cronograma y un diagrama de Gantt está centrada en la posibilidad de hacer seguimiento a lo hecho, tema que se discutirá luego.

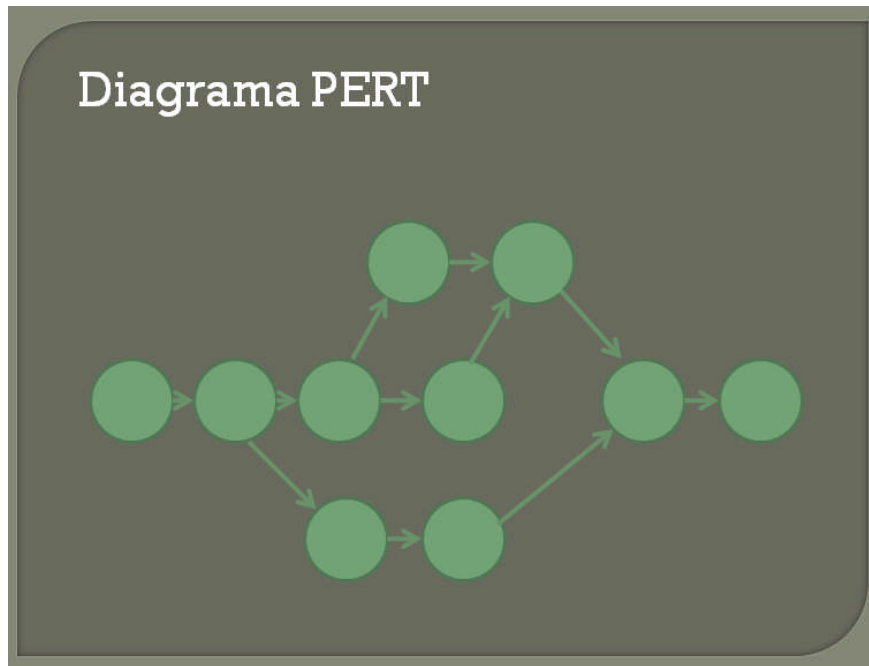


Gráfico 3.10.

Los diagramas de PERT – CPM se utilizan cuando las tareas que se van a llevar a cabo tienen un alto grado de complejidad en cuanto al cumplimiento de cada una de las tareas.

- **Normas y reglamentos:** Están relacionados con el comportamiento exigido a las personas. Lo que pretenden es especificar qué comportamientos deben asumir las personas en determinadas situaciones, centrándose especialmente en lo que deben o no deben hacer. Se diferencian de las políticas pues éstas no permiten asumir decisiones, sino que lo delimitan estrictamente a una serie de alternativas.

3.13. Caso de estudio. “La Arepa de Moda”

El dueño de la empresa “La Arepa de Moda”, al cumplir sus primeros cinco años, ha decidido que debe cambiar el rumbo de su empresa. Analizando la situación de la empresa, ha descubierto algunos aspectos a considerar, tanto favorables como desfavorables:

- Tiene una pequeña planta que sólo elabora una línea de producto: la famosa arepa de moda, la cual viene en varios tamaños y se fabrica a partir de la materia prima más seleccionada (maíz, chόcolo, queso, harina, etc.). Su materia prima la compra a varios proveedores y su producto es de una excelente calidad, el cual vende en algunas minimercados, en tiendas y en grandes superficies.

- El mercado estά bastante competido y la empresa sόlo tiene el 5% de participaci3n. Aunque es rentable, su capacidad productiva le permitiría perfectamente cubrir hasta el 15% de participaci3n de mercado.

- Solo tiene un dueño, quien es bastante exigente con sus operarios, a quienes paga el salario mίnimo y los beneficios de ley. Le interesa sobre todo que no se desperdicie tiempo, ni mucho menos que se desperdicien los recursos de la empresa, con los cuales es bastante celoso.

- La tecnologίa que usa no es de punta, pero si es la adecuada para atender sus necesidades. Los diseños los ha hecho uno de sus hermanos, quien es muy creativo y recursivo. Adicionalmente, cuando requiere algύn mantenimiento, su hermano se ocupa de los mās mίnimos detalles.

- La competencia es bastante dura, especialmente en precios y promociones. A veces son desleales y tratan de dañar la imagen de su producto. Este es un punto a considerar si piensa en crecer su participaci3n, pues le tocará hacer una campaña de mercadeo muy estratégica.

- Los clientes (intermediarios) que tiene hablan bastante bien de su producto y tratan de venderlo bien. Los consumidores, cuando han sido encuestados sobre el producto, se refieren a él en muy buenos términos, pero se quejan de que no siempre encuentran el producto disponible. Esto se debe tal vez a que las entregas de la mañana atienden solamente la necesidad del día, segύn las estimaciones de sus clientes.

- De todos los proveedores que tiene, no hay queja de ninguno. Siempre lo han apoyado. Algo que ha fomentado esta buena relaci3n es la oportunidad en los pagos y la claridad en los negocios.

- Raras veces planea, así que no tiene metas claras y por eso no se puede decir que alcanza todo lo que se propone. - Cada quien sabe muy bien lo que tiene que hacer, por lo que el dueño se jacta de decir que su personal es especializado.

- La organizaci3n es muy plana, esto es, el dueño ordena y los operarios obedecen.

Para responder:

Diga alguna estrategia que lleva la empresa, con base en la lectura, según lo estudiado en clase y explíquela brevemente

Responda a las preguntas Qué, Cómo, Para quién y Por Qué. Proponga una breve misión

Proponga una breve visión para los próximos 10 años

Si usted tuviera que tomar la decisión de comprar una nueva máquina para su planta productiva, se tendría que basar en algunos criterios. Proponga tres criterios y explique brevemente para qué servirían.

3.14. Ejercicios

Tomando como base la teoría estudiada en esta sección sobre el tema de planeación, dé respuesta a lo siguiente:

- a. Visite una empresa productiva, una empresa de servicios, una empresa comercial y una empresa estatal. En cada una de ellas indague acerca de la forma de planeación y del tiempo en que ésta se elabora. Presente un informe a nivel de ensayo de máximo tres páginas, en el cual establece las similitudes y diferencias que encontró en las diferentes formas de planeación.
- b. Haga un árbol conceptual acerca de los pasos que una empresa debe llevar a cabo para elaborar su planeación estratégica.
- c. Busque en internet o algún otro medio, la misión y la visión que una empresa tiene publicadas. En cada caso, encuentre respuesta a las variables que se estudiaron en esta cartilla, detallando si se cumplen y cómo se cumplen. Adicionalmente, dé su opinión personal acerca de la coherencia de dicha misión con su respectiva visión.
- d. Elabore una lista de por lo menos diez valores con sus respectivos principios. Preséntelo en una tabla.
- e. Proponga una lista de tres objetivos estratégicos, con tres objetivos tácticos correspondientes y tres objetivos operacionales respectivos.
- f. Para el punto anterior, elabore un plan estratégico, un plan táctico y un plan operativo que correspondan con los respectivos objetivos planteados.
- g. Seleccione una empresa cualquiera en internet de la cual se pueda obtener bastante información. Sólo teniendo en cuenta la información que encuentre, elabora con base en ella una matriz DOFA con sus respectivas estrategias. Adicionalmente, elabore un ensayo sobre la empresa seleccionada donde narra en forma de prosa su situación actual.

Sección IV

Objeto de Aprendizaje 4: “Organización”

4.6. Diseño Organizacional

El proceso de “organización” hace referencia a los recursos que una empresa debe utilizar para alcanzar sus estrategias. Si el proceso de planeación define lo que hay que hacer, el proceso de organización determina cómo hay que hacerlo. En el proceso de organización se definen los niveles de autoridad, los mecanismos de coordinación y la división del trabajo en departamentos y cargos específicos.

El diseño organizacional, por lo tanto, busca definir la estructura de la empresa y los procesos necesarios para que ésta opere adecuadamente, al establecer los órganos y sus relaciones de interdependencia. Con el proceso de organización, o Diseño Organizacional, quedan claras las funciones, las actividades, los procesos y los pasos para que se alcancen los objetivos organizacionales.

Está demostrado que el Diseño Organizacional se materializa en una estructura formal que debe corresponder con la estrategia de la empresa. Estructura y estrategia van ligadas de forma interdependiente, así que la estructura debe ser adecuada a la estrategia. Si no es así, la organización necesitará reestructurarse o reorganizarse para alcanzar sus objetivos, situación que no es nada fácil en empresas antiguas y grandes. Algunos autores afirman que la estructura sigue a la estrategia, esto es, que primero se define qué se quiere lograr y luego cómo se desea alcanzar, lo cual no contradice la interdependencia de que hablamos.

Las características del Diseño Organizacional, según Chiavenato (Administración: Teoría, Proceso y Práctica, pp. 209 a 217), son:

Diferenciación:

La organización se conforma en forma horizontal (departamentos, divisiones o subsistemas) y en forma vertical (capas o niveles jerárquicos: escalones de autoridad). Cuanto mayor sea la complejidad del entorno y la diversidad de las actividades, mayor deberá ser la diferenciación (heterogeneidad). La diferenciación tiene que ver con la variedad de clientes y la variedad de productos en relación directa.

La diferenciación es la responsable de la complejidad empresarial (organizacional), pues a mayor número de niveles jerárquicos y departamentos, mayor y más costoso será el esfuerzo para la coordinación y la integración total. La tendencia actual es más hacia la generalización que hacia la especialización, más hacia equipos transitorios que a órganos (cargos) definitivos, más a juntar que a separar.

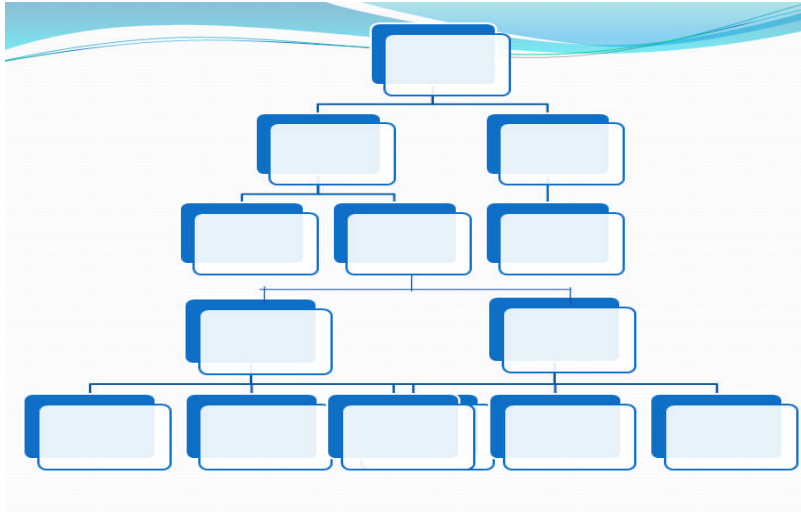


Gráfico 4.1.

Formalización:

Son las normas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas, con lo cual se busca gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Mientras más formalización, más normatividad existirá: rutinas, procedimientos, formularios, información escrita, aprobaciones, firmas reconocidas, etc. A mayor formalización, mas burocracia, mas rutina. La formalización se hace a través de:

- El cargo: especificaciones del cargo en la descripción de funciones
- El flujo de trabajo: instrucciones y procedimientos detallados de cómo ejecutar las tareas
- Las reglas y reglamentos: formalización procedimental de todas las situaciones posibles (quién puede hacer algo, cuándo, para quién, con autorización de quién)

Con la formalización se reduce la variabilidad del factor humano, imponiendo rigidez y poca libertad personal, asegurando que las cosas se hagan tal como está previsto. La tendencia actual se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia la normatividad, desburocratizando las organizaciones.

Centralización:

Hace referencia a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de la toma de decisiones en la cima de la organización. Todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, quienes se ocupan de qué debe hacerse, incluidos los detalles más insignificantes.

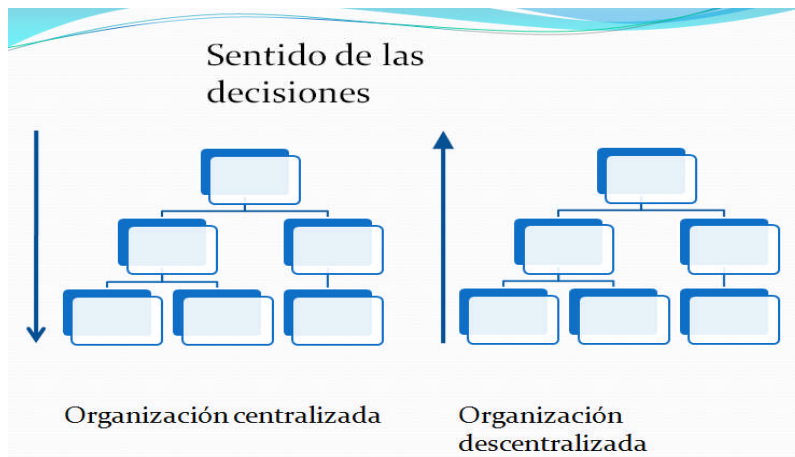


Gráfico 4.2.

A mayor centralización más autoridad se concentra en el nivel jerárquico más elevado: la dependencia y sometimiento son totales; los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones. Por el contrario, cuanto mayor sea la descentralización, más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores, permitiendo que las decisiones sean más acordes con las características locales.

Los requisitos para descentralizar son tres:

- Conocimiento claro y uniforme de la misión empresarial y las estrategias a todos los niveles
- Capacitación profesional de todas las personas para que puedan diagnosticar y decidir correctamente
- Motivación del personal para involucrarse con los objetivos y esforzarse por alcanzarlos.

Integración:

Son los medios de coordinación y enlace de las partes que conforman la organización. A mayor diferenciación (división del trabajo) mayor será la heterogeneidad de la estructura y mayor será la necesidad de lograr coherencia, armonía y sinergia. La división del trabajo dispersa y fragmenta, la integración, en cambio, interrelaciona e interconecta. Los esquemas más usados para lograr la integración (solucionar conflictos) son:

- Jerarquía administrativa: Se enfoca en la solución común de problemas entre dos o más subunidades

- Departamentalización: Se busca la división horizontal para lograr la especialización por departamentos
- Staff (asesoría): Se utilizan especialistas funcionales que apoyan al directivo (sobrecarga)
- Comisiones y fuerzas de tarea: Son reuniones o equipos de trabajo interdisciplinarias o entre unidades para decidir rápidamente
- Reglas y procedimientos: Se establecen formas para decidir rutinariamente.
- Objetivos y planes: Similar a las reglas, pero funciona por un tiempo limitado.
- Distribución física (arquitectura): El layout se hace de forma tal que integre a quienes deben comunicarse con más frecuencia

4.6.1. Tamaño Organizacional

El tamaño tiene que ver con el número de empleados (llamado algunas veces “plantilla”) y el número de cargos. Según las necesidades de su entorno y de su propia condición actual, toda empresa enfrenta cuatro situaciones que tienen que ver con el tamaño organizacional:

- Crecimiento (aumento del tamaño)
- Desarrollo (mejoría en recursos o mercados)
- Supervivencia (mantenimiento de la situación)
- Declinación (reducción de actividades)

4.6.2. Principios Administrativos

El Diseño Organizacional se basa en una serie de principios, los cuales ayudan a comprender cómo es la modelación adecuada de la estructura organizacional:

- **Unidad de mando:** También se conoce como principio de autoridad única. Cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. Lo que busca el principio es evitar conflictos entre superiores por la delegación simultánea de funciones a un solo subordinado. Igualmente el control amplio solo lo ejerce un solo superior
- **Delegación:** Todas las funciones para alcanzar los objetivos de la organización deben asignarse al nivel organizacional que puede hacerlas bien. Al delegar, se entrega la “tarea” en forma de deberes, funciones u obligaciones (qué hacer). La “autoridad” para ejecutar la tarea se “entrega”, pero el superior no se desprende del todo de ella (debe recuperarla) y por tanto no la “delega”. La “responsabilidad” (entendida como la capacidad individual de dar respuesta a los actos) no se puede “delegar”, aunque si se pueden dar atribuciones a los subalternos. En resumen, se

delegan tareas, se entrega la autoridad necesaria para hacerla, pero nunca se delega la responsabilidad sobre la asignación.

- **Amplitud de control:** Hace referencia al número de empleados que cada órgano (cargo) puede supervisar de manera adecuada. Existe un límite de personas a las que alguien es capaz de coordinar simultáneamente. A mayor amplitud (número de personas a cargo), y menor serán el control y la atención debido a que hay más empleados. La amplitud de control grande o pequeña, afecta a la estructura organizacional, volviéndola alta (piramidal, con muchos niveles jerárquicos y pocos grupos de trabajo) o plana (pocos niveles jerárquicos y muchos grupos).

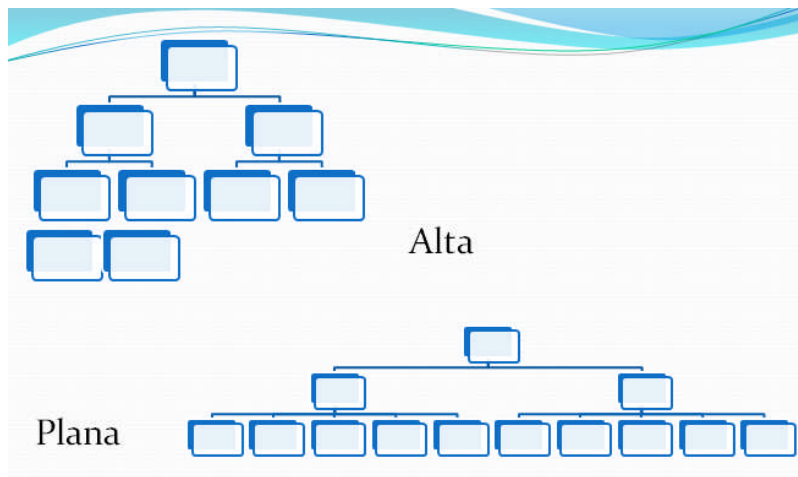


Gráfico 4.3.

En las organizaciones altas las cadenas de mando son largas (muchos niveles jerárquicos y poca amplitud), la comunicación vertical es congestionada y lenta, se generan distorsiones por las interpretaciones personales, las decisiones avanzan lentamente, los canales de comunicación son inadecuados. En las organizaciones planas sucede lo contrario.

- **Relaciones funcionales:** La división del trabajo lleva ineludiblemente a la especialización individual en las funciones, lo que hace a su vez que el individuo se centre en los detalles más que en el conjunto. Es necesaria, entonces, una alta dosis de coordinación, con la que se logre armonizar y sinergizar los trabajos (cargos) de tal forma que se cumplan los objetivos generales de la empresa. La coordinación se fundamenta en la comunicación que debe existir en todas las direcciones y a todos los niveles.

- **Especialización:** Es la concentración de esfuerzos en campos limitados, con la cual se logra aumentar la eficiencia y la eficacia. A su vez permite agilizar el aprendizaje organizacional, el intercambio, la sustitución, mejorar los métodos y disminuir los costos. La base fundamental de la organización está en la especialización, bien sea horizontal (división en órganos) o vertical (niveles).

- **Definición funcional:** El contenido de cada cargo y las relaciones entre quienes los ocupan, deben definirse con claridad:

- Deberes
- Atribuciones
- Autoridad
- Relaciones
- Subordinación

- **Correspondencia entre autoridad y responsabilidad:** La autoridad está relacionada con la facultad de asignar o imponer tareas y tomar decisiones. La responsabilidad es la obligación de realizar las tareas que le han sido impuestas. El principio de paridad afirma que “la autoridad necesaria debe corresponder a la responsabilidad”. Un superior puede entregar o transferir responsabilidad pero nunca se desprenderá de ella. A la responsabilidad corresponde un grado de autoridad que permita asumirla.

- **Principio de línea y staff:** Cuando se entrega algo de autoridad, se debe definir con toda claridad no sólo la cantidad entregada, sino también la calidad y la naturaleza de esta autoridad. Las funciones de línea son las que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o departamento, mientras que las de staff no están ligadas directamente a ellos. Así que se diferencian por el grado en que las funciones están ligadas a los objetivos.

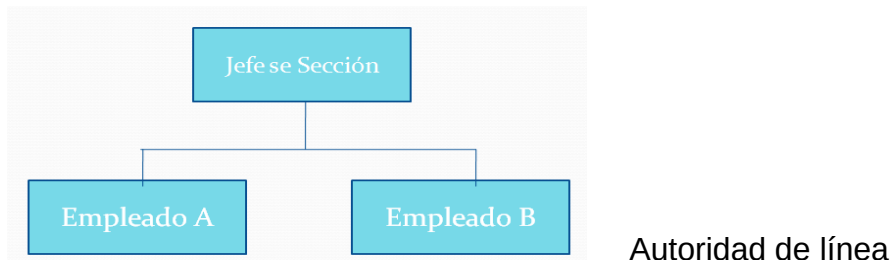


Gráfico 4.4.

Autoridad de línea significa autoridad directa sobre un subalterno, como puede verse en el gráfico 4.4.

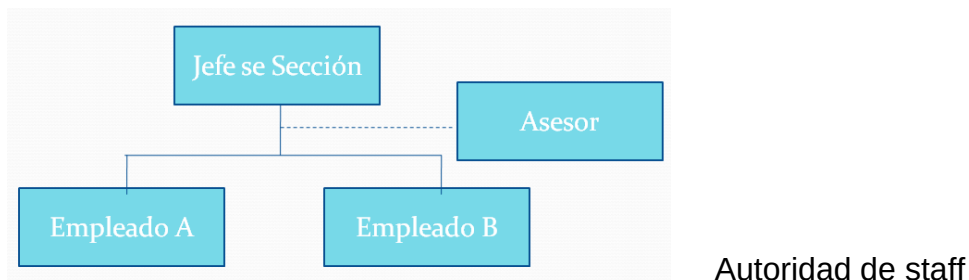


Gráfico 4.5.

Autoridad de staff significa que quien la posee no da órdenes directas a nadie, sino que su papel está circunscrito a la asesoría sobre algunas personas, que no tiene carácter obligatorio.

- **Principio escalar:** Cada subordinado debe saber quien le entrega autoridad y a quien debe dirigirse para tratar asuntos especiales (conducto regular, cadena de mando). Es la cadena de relaciones directas de autoridad de un superior respecto del subordinado, en toda la organización, teniendo en cuenta que la autoridad máxima se establece en algún nivel y debe existir una línea bien definida que la vincule con cualquier posición de la organización.

4.6.3. Tipos tradicionales de organización

Tradicionalmente, las empresas se han formalizado a través de una estructura definida que corresponde a lo que desea lograr. Los tipos de organización que se han identificado son tres:

- **Organización lineal:** Se basa en la autoridad lineal, como consecuencia del principio de unidad de mando. Se considera la más antigua de las estructuras y se basa esencialmente en la filosofía antigua de los ejércitos y en las jerarquías eclesiales. Su principal ventaja es la autoridad única, acompañada de la formalización de la comunicación, la centralización en las decisiones y la amplitud de control (piramidal). Uno de sus grandes inconvenientes es la rigidez, la burocratización de las decisiones y la lentitud de las mismas.

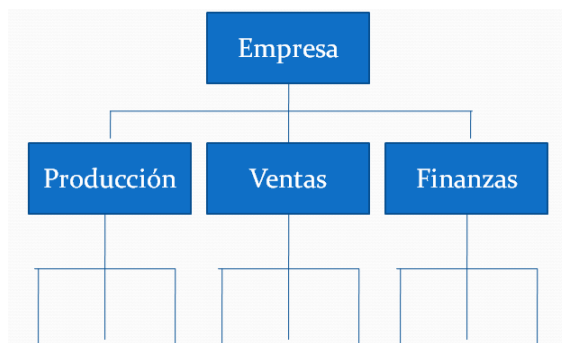


Gráfico 4.6.

- **Organización funcional:** Se fundamenta en el principio de especialización. El crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones ha conducido a la necesidad de fomentar la creación de cargos de staff (personal especializado en ciertas funciones), que contribuyan con asesorías y consejos a las decisiones de los directivos. Su origen está en la filosofía tayloriana, aunque su aplicación actual puede tener mucha validez si se considera que las decisiones apoyadas en staff tienden a desburocratizar y flexibilizar a las organizaciones. Sus características más relevantes son la descentralización y el énfasis en la especialización. Como

inconveniente está la división de la autoridad, que puede significar en cierto sentido evadir el principio de unidad de mando.

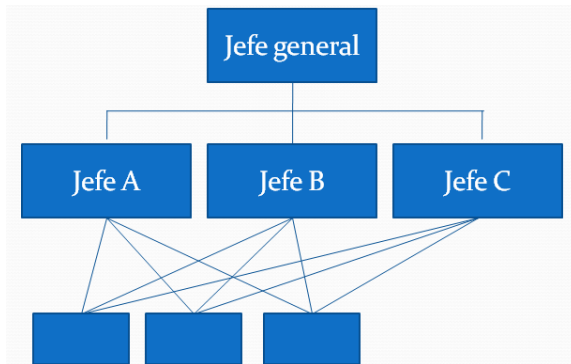


Gráfico 4.7.

- **Organización de línea y staff:** Las organizaciones cada vez se tornan más complejas, debido a su tamaño y a sus estrategias a veces bastante agresivas. A esta nueva situación, no dan respuesta ni la organización lineal, ni la organización funcional. Puede decirse que es un tipo híbrido de organización, que pretende combinar lo bueno de las dos organizaciones anteriores y minimizar sus impactos negativos. Este enfoque garantiza flexibilidad en las decisiones a la vez que el acceso a asesoría especializada, sin que esto signifique perder la autoridad sobre los subalternos. Algunas de las principales desventajas de esta organización son la escasa responsabilidad que asume el staff y los costos elevados que implican su sostenimiento.

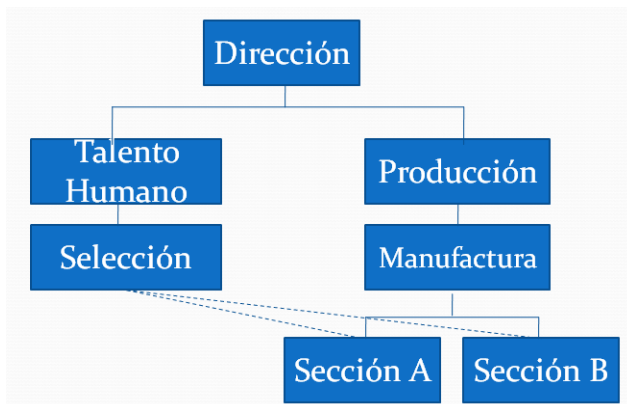


Gráfico 4.8.

4.7. Departamentalización

La departamentalización o Diseño Departamental hace referencia a la manera como se da la diferenciación (vertical y horizontal) en el nivel intermedio de la empresa. Se diferencia del Diseño Organizacional (D.O.) visto en el punto anterior,

en que este último es un enfoque macro de la estructura de la empresa a nivel institucional, en tanto que el primero se enfoca en el nivel intermedio solamente.

Cuando una empresa es pequeña (pocas personas) no es necesaria una distribución formal que divida y agrupe actividades (no requieren ni especialización ni diferenciación). Cuando la empresa crece, sus actividades se tornan complejas y es necesario dividir las principales tareas empresariales para transformarlas en responsabilidades departamentales.

Un departamento designa un área, división o segmento de una empresa sobre el que un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas: Área de Producción, División de Ventas, Sección de Contabilidad, Unidad de Investigación, Sector de Compras. La terminología a veces es casual y a veces formal en algunas empresas.

4.7.1. Especialización

A medida que ocurre la especialización en la empresa, aparecerán funciones especializadas, las cuales se deben coordinar agrupándolas en unidades mayores que sean homogéneas en contenido, para garantizar la eficiencia y la economía. Departamentalización quiere decir, entonces, dividir y agrupar luego en divisiones (Diseño por Divisiones).

- **Especialización vertical:** Ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. Es un desdoblamiento o distribución de la autoridad, haciendo crecer la cadena de mando (crecimiento escalar). Se caracteriza por el crecimiento de niveles jerárquicos

- **Especialización horizontal:** Ocurre cuando se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en si. Se especializa la actividad y los conocimientos. Esta especialización agrega mas órganos especializados en su respectiva tarea, aunque están en el mismo nivel jerárquico. Se caracteriza por la aparición de varios departamentos.

La especialización horizontal y vertical generalmente se produce una después de la otra. Ambas se complementan. Las dos constituyen formas diferentes de la división del trabajo: La especialización vertical es una división en términos de autoridad y responsabilidad. La especialización horizontal es una división que diferencia tareas entre varios órganos.

4.7.2. Tipos de departamentalización

Ya hemos dicho que la departamentalización es la base para el agrupamiento de cargos alrededor de una división o departamento. Los tipos o enfoques diferentes que ha tomado la departamentalización, tienen relación directa con la cadena de

mando, las relaciones de subordinación y la toma de decisiones. Los diversos tipos de departamentalización se diferencian, entonces, en la forma como están agrupados los cargos en departamentos y a quién le reportan.

- **Funcional:** Se llama también agrupación por función o estructura funcional. Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan de acuerdo con alguna función (Finanzas, Recursos Humanos, Manufactura, etc.). Refleja el énfasis en interdependencias sociales en detrimento del flujo del trabajo o proceso. Se orienta a los asuntos internos. Es apta solo en ambientes estables. Puede concluirse que la departamentalización funcional agrupa los cargos según las habilidades, experticia y recursos disponibles.

La principal ventaja es la eficiencia en el uso de los recursos que ayuda a aprovechar las economías de escala, al igual que el entrenamiento más sencillo para sus empleados. Pero su principal desventaja es la centralización acompañada de las barreras que se generan entre los departamentos claramente divididos.

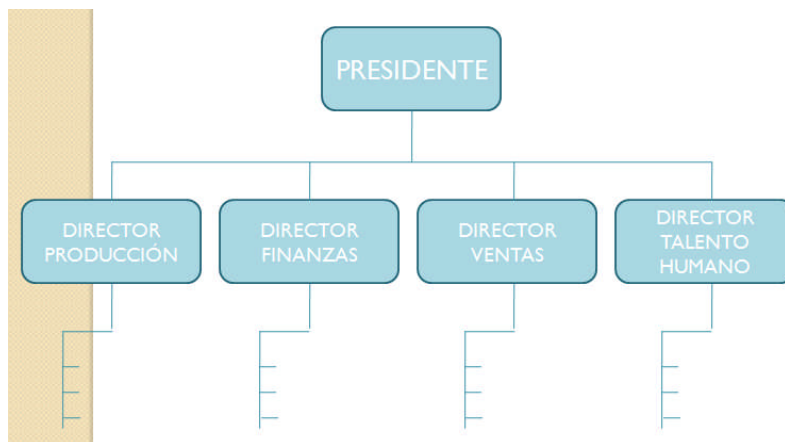


Gráfico 4.9.

- **Divisional (Por productos y servicios):** Tiene en cuenta la diferenciación y agrupación de actividades de acuerdo con las salidas o resultados (outputs) de la empresa: Productos, línea de productos o servicios. Aparece generalmente después de la departamentalización por funciones, cuando la empresa crece y se hace difícil su administración. Todas las tareas y responsabilidades del producto se agrupan en el departamento. Las grandes corporaciones tienen un enfoque divisional para atender las diferentes tareas, generalmente cada división con diferente tecnología y apuntando a clientes diferentes.

Las principales ventajas son la alta flexibilidad en cada división que permite concentrarse en las necesidades de su cliente y la comunicación entre funciones de la división es mayor, adicionalmente, tiene autonomía total sobre producto y sus costos. El gran inconveniente está en la poca coordinación entre divisiones y la duplicidad de recursos de alto costo que hace perder su eficiencia y las

economías de escala (varios departamentos de investigación, de manufactura, de recursos humanos, etc. Es ideal para ambientes inestables y tecnología cambiante.

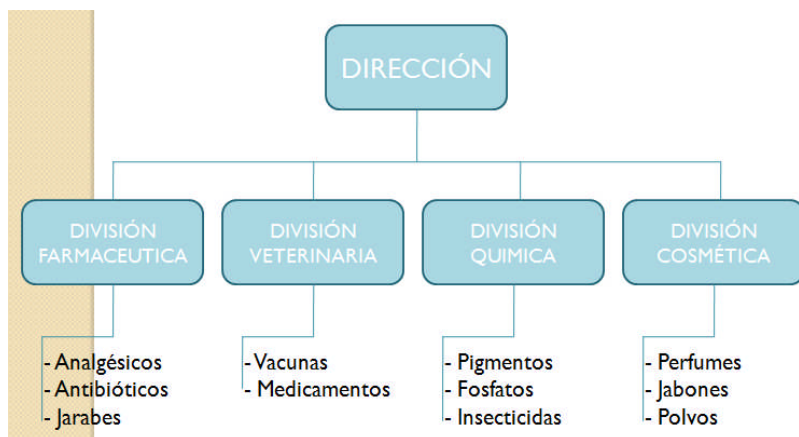


Gráfico 4.10.

- **División Geográfica (base territorial):** Se basa en la diferenciación y agrupación según la localización o el mercado que sirve. La consideración que hace es que si los mercados están dispersos, la mayor eficiencia se logra agrupando las tareas por regiones. Son frecuentes en empresas que tienen grandes mercados, o para operar fuera del país de origen. La descentralización es frecuente en actividades de producción y de ventas, casi nunca en aspectos financieros. Se orienta al consumidor regional. Las ventajas de este modelo se reflejan en la autonomía regional y la inculturación de dicha región. Los inconvenientes se evidencian en la poca integración interdepartamental y los desequilibrios de poder.

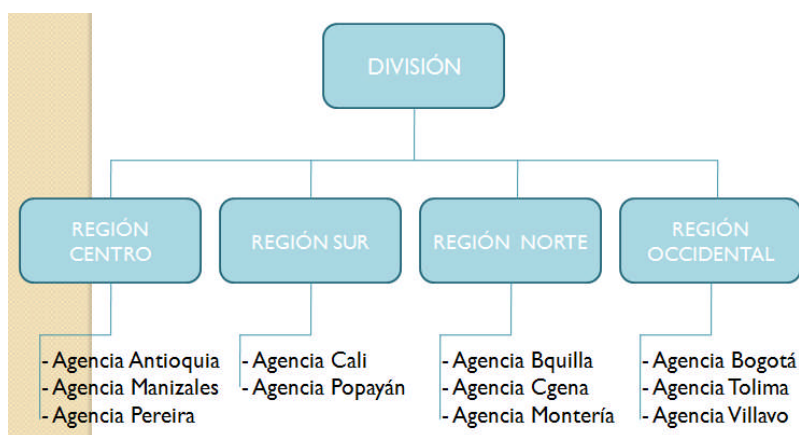


Gráfico 4.11.

- **División por clientela:** Similar a la división geográfica. En esta estructura se diferencian y agrupan las actividades según el cliente al que están destinados.

Todas las características del cliente son tenidas en cuenta (edad, hábitos de compra, etc.). Es recomendada cuando la empresa trata con diversidad de clientes. Lo que se hace es dividir las unidades organizacionales de forma tal que puedan servir a un tipo específico de cliente. Incluye en cada una diferentes métodos de venta, y diferentes servicios. Su ventaja es la clara orientación al cliente, con productos según las necesidades. Su desventaja es que al enfocarse tanto al cliente se descuidan otros aspectos como la productividad o la rentabilidad.

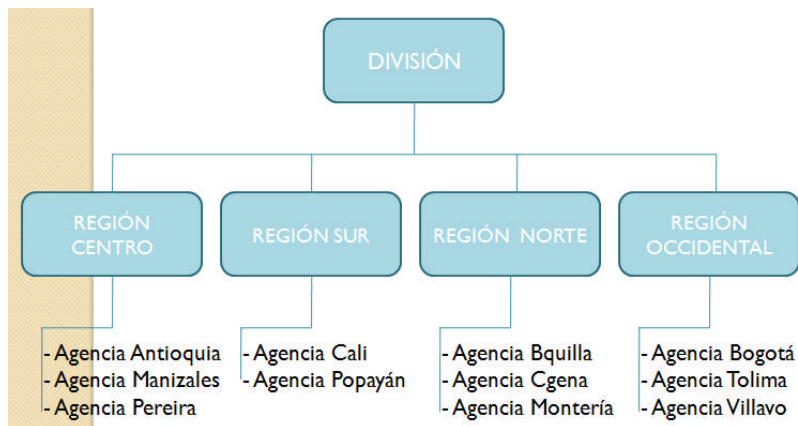


Gráfico 4.12.

- **Departamentalización por Proceso:** Su uso se da casi que exclusivamente en el nivel operacional de empresas industriales o de servicios en el área de operaciones. La diferenciación y agrupación se da mediante la secuencia del proceso productivo o mediante la distribución física. Se contrapone a la funcional, dado que considera cada paso de principio a fin y no tiene en cuenta la jerarquía. Como ventaja principal está la gran eficiencia y gran rentabilidad que se logra al hacer un uso intensivo de la tecnología. La desventaja es que es poco flexible.

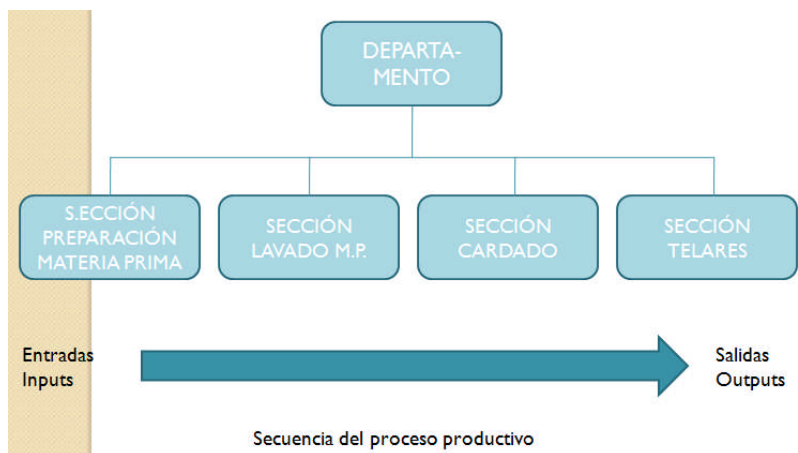


Gráfico 4.13.

- **Departamentalización por Proyectos:** Podemos decir que un proyecto es la realización de un producto exclusivo para un cliente particular por una sola vez. Un proyecto consume y concentra innumerables recursos y demanda mucho tiempo de planeación y control. Cuando una empresa trabaja bajo pedido, se trata cada pedido como si fuera un proyecto individual. La estructura resultante es flexible y cambiante, requiriendo mucha rapidez en la adaptación. Ejemplo un astillero. La ventaja es que como en el fondo es una departamentalización temporal, se hace flexible y eficiente. La desventaja es que cada proyecto por ser único requiere muchas habilidades y conocimientos que luego de concluido el proyecto pueden perderse.

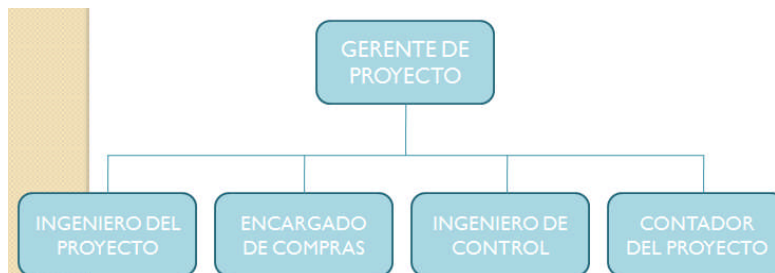


Gráfico 4.14.

- **Departamentalización matricial:** Es una de las estructuras más recientemente ideadas en la administración. Se le llama también organización en “grid”. Para atacar la complejidad, combina en una estructura mixta, la departamentalización funcional con la divisional. Sacrifica el principio de unidad de mando, creando una estructura con un delicado equilibrio de poder. Es a la vez horizontal y vertical. La ventaja de la estructura matricial es que da respuesta a una combinación de dos necesidades que dejan latentes los otros modelos: la falta de coordinación (funcional) y la falta de competencia técnica (divisional).



Gráfico 4.15.

- **Departamentalización en Equipos:** El concepto de trabajo en equipo ha sido una de las tendencias administrativas de más impacto reciente. La autoridad de

línea es un buen mecanismo para controlar, pero es muy ineficiente para la comunicación y la toma de decisiones, incluso para la ejecución, por la burocracia que significa. El enfoque a los equipos es un poderoso instrumento de otorgar autoridad sin detrimento de la flexibilidad. Como resultado de ello, la proliferación de equipos de trabajo para tomar decisiones o resolver problemas, se ha popularizado bastante en la figura de equipos interdisciplinarios y polifacéticos. Estos equipos se reúnen con un propósito, el cual una vez cumplido, implica la disolución de dicho equipo; durante toda su acción, el equipo reporta a sus jefes (funcionales o divisionales), además del líder del equipo. A veces los equipos no son temporales, sino permanentes, los cuales funcionan de forma similar, pero tienen una responsabilidad compartida y constante a través de la interdisciplinariedad, complementada con la comunicación y el liderazgo. La gran ventaja es el rompimiento de barreras interdepartamentales, pero la gran desventaja es la demanda de tiempo y los conflictos que pueden suscitarse en las tareas asignadas o las decisiones tomadas.

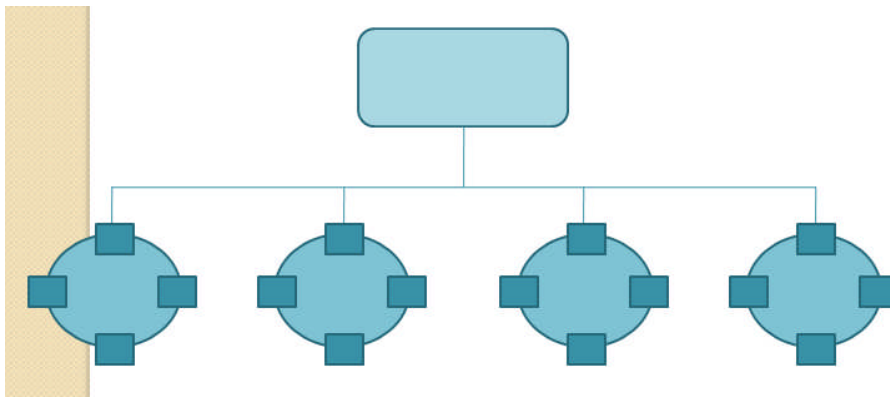


Gráfico 4.16.

- **Departamentalización en Redes Virtuales:** El tema más actual de la administración es la colaboración entre organizaciones. Asuntos como el outsourcing, las alianzas, las asociaciones, la subcontratación de actividades y procesos, incluso con la colaboración de otras empresas bastante alejadas, hace surgir la necesidad de elaborar redes de comunicación e integración, llamadas redes virtuales, a través de las cuales se garantiza el éxito de los objetivos estratégicos. Su funcionamiento es como un nodo rodeado de especialistas externos, conectados electrónicamente aunque físicamente estarán alejados unos de otros. La gran ventaja es la enorme flexibilidad, rapidez y adicionalmente el acceso a especialistas en procesos a escala global, para dedicarse a lo que la empresa sabe hacer: La gran desventaja es la falta de un control realmente eficaz, pues hay intereses de cada miembro tienen sus propios intereses, lo que dispersa la concentración, el enfoque y la motivación.

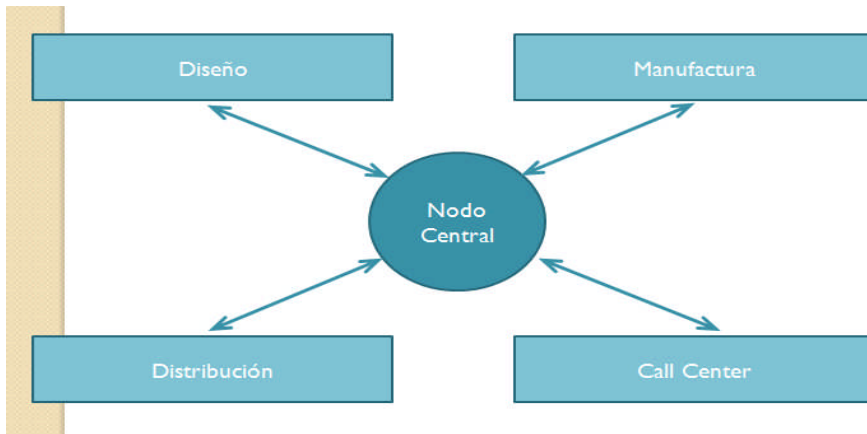


Gráfico 4.17.

- **Fuerza de Tarea:** Es una variante de la estructura por proyectos, pero su conformación tiene un alcance en tiempo y una dimensión más limitadas aunque multidisciplinaria.

4.8. Diseño Operativo

Al nivel operacional, lo que importa es la tarea misma. El Diseño Operativo se centra en detallar cada una de las actividades que debe desarrollar cada uno de los empleados.

- **¿Qué es una tarea?** Es un grupo lógico de operaciones necesarias para realizar una actividad. Son las acciones que un empleado debe realizar (deberes) de acuerdo con unas especificaciones y unos tiempos determinados en un procedimiento. Es la menor unidad en la división del trabajo.

- **¿Qué es un cargo?** Es un conjunto "congruente" de actividades que constituyen el trabajo de un empleado. Se puede decir que es un puesto de trabajo definido, un empleo determinado. Suele llamarse "cargo" o "puesto" para los directivos y funcionarios y "empleo" u "ocupación" para los operarios.



Gráfico 4.18.

- **Perfil del cargo:** Hace referencia a las características que debe cumplir la persona que va a cubrir un cargo (ocupación), detallando habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia y demás condiciones deseables.

- **Descripción del cargo:** Es un documento interno de la empresa, el cual pretende describir los deberes y obligaciones de un cargo (ocupación), en términos de actividades, tareas y funciones.

El diseño de cargos tuvo su origen en Adam Smith, seguido por Taylor y los demás participantes de la Administración Científica. El énfasis estaba en la tarea, partiendo del hecho de que “toda persona puede desempeñarse de una mejor manera”. El conjunto de tareas ocupan una posición formal dentro de una estructura organizacional. Los deberes y responsabilidades asignadas al cargo son la forma de que contribuyan a lograr los objetivos de la empresa.

Enfoque Clásico

Encontrar la mejor manera de hacer un trabajo. Segmentar y fraccionar los cargos en tareas repetitivas que sirvan para entrenar a las personas. Distribuir los equipos y herramientas para minimizar el esfuerzo y pérdida de tiempo. El ambiente debe ser adecuado en iluminación, ruido y ventilación para lograr una buena eficiencia. Eliminar todo lo que produzca fatiga que no tenga relación con las tareas.

Enfoque Humanista

Centrado en la persona y sus relaciones con los grupos (formales e informales). Se preocupa por las condiciones en que se desarrolla un cargo y el bienestar personal. No le interesa el contenido o método para desempeñar el cargo. Al empleado se trata como persona dentro de un grupo social, no como una máquina. Busca la participación del empleado en la toma de decisiones de sus tareas, logrando un trabajo en equipo motivador y amigable. El objetivo es motivar e incentivar a las personas para mejorar la productividad.

Enfoque Situacional

El cargo puede ser estudiado como un sistema:

- Entradas: Información, materias primas, recursos, contactos
- Operaciones: Proceso de transformación realizado por el ocupante del cargo, convirtiendo entradas en salidas
- Salidas: Resultado del trabajo realizado por el ocupante del cargo (productos, servicios, satisfacción, productividad, realización personal)

- Retroalimentación: Seguimiento a través de estándares del desempeño del ocupante.

Enfoque Socio Técnico (Tavistock)

Las empresas tienen una doble función: La técnica (ejecución y coordinación del trabajo); la social (medios para relacionar a las personas para que trabajen juntas). Con las dos se pretende lograr los objetivos corporativos.

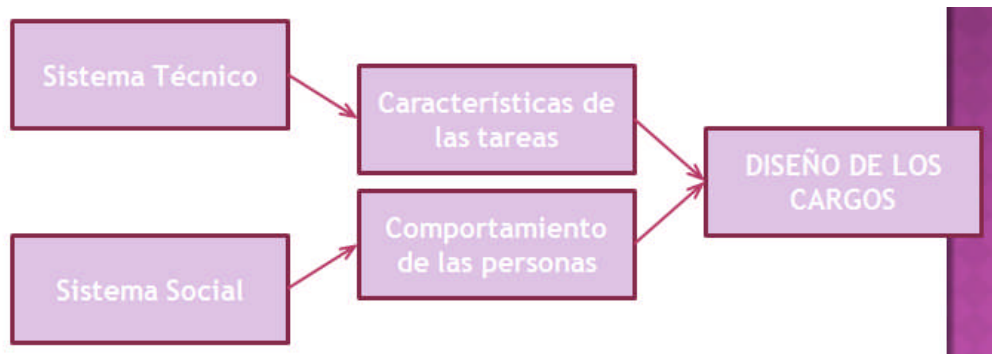


Gráfico 4.19.

Enriquecimiento del cargo

Existen dos formas de hacer que un cargo sea interesante para los trabajadores. Enriquecimiento horizontal: Cuando al trabajo se le agregan funciones de trabajos del mismo nivel, con el propósito de volver a los empleados más “multifacéticos”. Enriquecimiento vertical: Cuando al trabajo se le agrega la condición de que puede participar en la toma de decisiones y en la planeación.

4.9. Caso de estudio. “Fruta Fresca”

La empresa “Fruta Fresca” se dedica a la compra de toda clase de frutas en la región, con las cuales elabora jugos, pulpas y concentrados. Ésta es su labor desde hace ya diez años, y su éxito ha sido rotundo. Sólo tiene un competidor importante, “La Jugosa”, pero que compite exclusivamente en el mercado de jugos.

El personal que trabaja en Fruta Fresca es altamente capacitado, motivado especialmente por el interés que la alta gerencia muestra tanto por su bienestar como al cuidado del medio ambiente. Están distribuidos en tres áreas, respectivamente: Jugos, Pulpas y Concentrados, las cuales se consideran prácticamente como empresas independientes, cada una de las cuales tiene sus áreas de Gestión Humana, Finanzas, Comercial y Fabricación. Un cargo especialmente crítico en la Fabricación es el de supervisor, quien debe apoyar todas las decisiones gerenciales a la vez que debe hacer cumplir las normas sin afectar el clima laboral. Otro cargo trascendental es el de asesor comercial, quien debe constantemente estar informando a la empresa de lo que quieren los clientes, pero al mismo tiempo debe ofrecer a estos lo que la empresa elabora.

La planeación se hace a nivel general para toda la empresa, pero cada una de ellas hace su propia planeación táctica con base en la planeación corporativa. En la planeación que realiza la empresa se tiene muy clara la necesidad de tener metas alcanzables y en toda la organización hay un esfuerzo permanente por alcanzar todo lo planeado.

Los clientes son bastante leales, el mercado ha venido creciendo constantemente y la participación de Fruta Fresca nunca ha estado por debajo del 65%. Una de las características de la empresa es que son bastante creativos y siempre lanzan productos de acuerdo a las necesidades de su mercado. Los proveedores son dos grandes fincas frutícolas, una de las cuales (La Mejor Fruta) piensa vender su negocio para dedicarse a otra actividad. Los dueños siempre han esperado de la empresa que sea muy rentable y por esta razón presionan fuertemente a los directivos para que haya mucha ganancia.

Un nuevo socio quiere que la empresa compre a alguno de sus proveedores y que adicionalmente compren alguno de los grandes puntos de venta donde se comercializan sus productos. Esta situación ha generado una seria controversia pues algunos de los miembros de la Junta Directiva no les interesa crecer más.

La maquinaria que se tiene está un poco anticuada y por ello se desperdicia mucha materia prima y se requiere mucho tiempo de los empleados. Una cosa que hace bastante bien la administración es tratar de mantener motivados a sus empleados, para lo cual cuenta con una gran cantidad de beneficios adicionales a la nómina. La estructura de la organización se basa en la autoridad, las normas y la disciplina.

Para responder:

Según las características de esta empresa, ¿qué tipo de departamentalización tiene como organización? ¿Es la más adecuada?

Elabore el organigrama correspondiente con la respuesta dada en el punto anterior.

Si la empresa decidiera cambiar su estructura organizacional, ¿cuál le recomendaría? Elabore el respectivo organigrama

Teniendo en cuenta el cargo de supervisor de producción y el de asesor comercial, elabore un perfil para ellos y haga la respectiva descripción de cada cargo.

4.10. Ejercicios

De acuerdo con la teoría estudiada acerca de la función de organización, se pide dar respuesta a las siguientes situaciones:

- a. Encuentre un ejemplo en que se aplique cada uno de los principios administrativos.
- b. Cite un ejemplo de una empresa que aplique la departamentalización, explicando de qué manera la ha implementado y como funciona actualmente.
- c. Para cada uno de los tipos de departamentalización estudiados, encuentre un ejemplo que ilustre su utilización. Presente un cuadro en el cual se cita el tipo de departamentalización, la empresa ejemplo y el impacto que ha tenido ésta.
- d. Investigue algún modelo de perfil del cargo y otro de descripción del cargo y presente dichos formatos sin diligenciar
- e. Establezca un paralelo entre las similitudes y diferencias entre el concepto de perfil y el concepto de descripción del cargo.

Sección V

Objeto de Aprendizaje 5: “Dirección”

5.6. Dirección

El proceso de dirección se centra en las personas. A través de ellas y con ellas, logra los objetivos organizacionales, ejecutando todo lo planeado según el nivel jerárquico a que correspondan las acciones y las decisiones.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados. Para lograr la eficacia organizacional en la planeación y en la organización, se debe orientar a las personas mediante las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo. Quien está a cargo del nivel institucional se conoce como “director”.

El estudio de la dirección se centra básicamente en la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en la empresa, pues no solo hacen parte de ella, sino al mismo tiempo de otros grupos sociales.

Administrar la variable humana constituye un importante desafío puesto que las empresas funcionan solo si hay personas que ocupen los cargos y se desempeñen según lo exigido. De allí que se requiere comprender el comportamiento humano dentro de las empresas. Es necesario clarificar que la dirección es la única función administrativa “interpersonal”, mientras que las otras son “impersonales”.

Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: La primera es entender a las personas como tales: poseedoras de personalidad, individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos personales. La segunda es entender a las personas como recurso: Dotadas con habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y aptitudes. Estas situaciones se mezclan en grupos hechos por personas.

Es en el nivel institucional donde la empresa hace frente al ambiente externo, donde hay la responsabilidad por establecer estrategias y relacionarse con las empresas del entorno, sean clientes, proveedores, competidores o grupos de presión. La acción empresarial en el nivel institucional busca dirigir las personas y sus actividades de forma tal que los demás niveles contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Estilos de Dirección

Entendemos “estilo” como un conjunto de principios y actitudes asumidos por el director frente a sus subordinados, mediatos o inmediatos. La forma como los trate, reflejará la filosofía que éste tiene respecto de aquellos, especialmente dentro del contexto organizacional. Se le atribuye a McGregor el planteamiento de que la mayoría de nosotros tiene una serie de creencias respecto a las demás personas, originadas bien sea en nuestra formación, en nuestra observación o nuestra experiencia. McGregor propone la Teoría X y Y como una forma de comportarnos en la dirección de nuestros subordinados.

La Teoría X, para McGregor, nos dice que un directivo identifica a las personas como:

- El hombre es indolente y perezoso
- No tiene ambiciones
- Es egocéntrico
- No le gustan los cambios
- No es capaz de autocontrolarse

Por esto la administración es la responsable de asignar y controlar los recursos y su buen uso.

Por el contrario, la Teoría Y nos explica que hay otros directivos que ven en los subordinados a personas que se caracterizan por:

- Al hombre generalmente no le disgusta trabajar
- Las personas no son reacias al cambio
- Son capaces de asumir responsabilidades
- Busca y acepta responsabilidades
- Son imaginativos y creativos

La administración se convierte en un proceso de crear oportunidades y liberar obstáculos

Si consideramos a la dirección como un continuo que considera a un individuo como no colaborativo y por consiguiente con poca intervención, hasta un individuo que se compromete con su organización a través de sus acciones conscientes y coherentes. Chiavenato identifica cuatro tipos de sistemas de administración: El coercitivo (autocrático), el autoritario, el consultivo y el participativo. Todos ellos, con diferencias notables, toman decisiones, se comunican y premian o castigan según sus percepciones hacia las personas que dirige.

5.7. Gerencia

La tarea básica del nivel intermedio es la mediación, al reducir la incertidumbre del ambiente externo analizado por el nivel institucional, convirtiéndolo en programas y operaciones estandarizadas en el nivel operativo. Se encarga de la conducción humana, partiendo del estilo definido en el nivel institucional: Gerencia de la empresa a través de la motivación, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo. Quien está a cargo del nivel intermedio, se conoce como “gerente”.

Con base en lo expresado por Chiavenato, podemos expresar que los departamentos alcanzan sus objetivos gracias a las personas. Pero las personas ocupan cargos diferentes, en niveles diferentes, realizando tareas diferentes. Las personas son diferentes entre sí y tienen conocimientos y habilidades diferentes. Todo lo anterior muestra el nivel de complejidad que significa la gerencia.

Para lograr la eficacia y eficiencia, es necesario la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo. Debido a que estas son habilidades “gerenciales” que se estudian en otro contexto, sólo haremos breve mención de cada una de ellas, sin entrar en detalles.

5.7.1. Motivación

Apoyados en la obra de Stephen Robbins, podemos decir que la motivación es el impulso que lleva a una persona a actuar de determinada forma, dando origen a un comportamiento específico.

Son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por el deseo de satisfacer alguna necesidad individual.

El proceso que dinamiza la motivación, puede resumirse en los siguientes aspectos, según Robbins:

- El comportamiento humano tiene causas: Hay estímulos internos y externos (la herencia y el medio)
- El comportamiento humano es motivado: Está orientado hacia algún objetivo, tiene una finalidad
- El comportamiento humano se origina en algo: impulso, necesidad, deseo, tendencia.

Proceso o ciclo de motivación

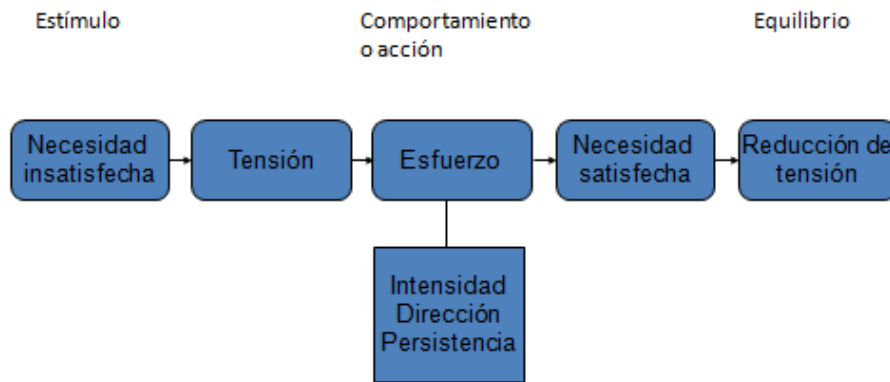


Gráfico 5.1.

Existen un sinnúmero de teorías que pretenden explicar la motivación. Las más tradicionales son la de Maslow y la de Herzberg. Más contemporáneas, están las teorías de Mc Lelland, Vroom, la Teoría de Fijación de Metas, la Teoría del Reforzamiento y la Teoría del Clima Organizacional. Todas ellas dan sus aportes a la comprensión de lo que significa la motivación de las personas a nivel organizacional. La que quizá en este momento nos importe más en relación al tema de la gerencia, es el clima organizacional.

Cuando hablamos de clima organizacional, hacemos referencia al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, estrechamente relacionado con el grado de motivación. Podemos, entonces, definirlo como el ambiente percibido por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento dentro de ella. Si el ambiente satisface las necesidades, el clima es favorable y positivo. Si el ambiente frustra la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional dependerá completamente del liderazgo que se ejerza.

5.7.2. Liderazgo

Entenderemos el liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos, basado en la comunicación y la motivación. Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para lograr unos objetivos con base en la comunicación y la motivación

Un Gerente Líder es el que puede influir en otros en virtud del poder y la autoridad gerencial que poseen. La comparación entre un líder y un gerente, se puede notar en aspectos como los siguientes:

GERENTE	LIDER
Son asignados a sus puestos	Son designados o surgen en un grupo
Influye en los otros por el poder del puesto	Influye en los demás por razones fuera del poder formal
Todo gerente debería ser líder	No todos los líderes tiene capacidad gerencial

Dos de las teorías que han tratado de explicar el liderazgo, se centran en hacer énfasis en los rasgos de la personalidad del líder o los estilos de liderazgo.

La teoría de los rasgos de la personalidad es la más antigua. Lo que busca es describir las características que debe tener un líder ideal. La teoría enseña que un líder tiene unas características tan especiales que lo hacen líder por ellas mismas y que le permiten influir en el comportamiento de otros. Esta teoría habla de lo que el líder es. Algunos de los rasgos son:

- Dinamismo (esfuerzo para lograr metas)
- Deseo de dirigir (influir en los demás)
- Honestidad e integridad (confianza y coherencia)
- Confianza en sí mismo (credibilidad)
- Inteligencia (habilidad y capacidad)
- Conocimientos para el trabajo (conocimiento)
- Extraversión (activas, alegres, sociales)

La teoría de los estilos del liderazgo, estudia al líder en términos de sus formas de comportamiento en relación con los subordinados (la manera como orienta su conducta). Esta teoría trata sobre lo que el líder hace. Se basa en tres estilos: autoritario, liberal y democrático.

Otra teoría que ha tomado relevancia es la que se conoce como “Grid Gerencial” o “Parrilla Gerencial”. En ella se correlacionan cinco formas de observar a un líder considerando su enfoque a las tareas (resultados) o su enfoque a las personas (comportamientos).

Combina en una matriz dos estilos directivos (orientación a las personas OP y orientación a los resultados OR), dando como resultado cinco posibles comportamientos:

- Bajo OR y Bajo OP (Administración 1,1)
- Bajo OR y Alto OP (Administración 1,9)

- Alto OR y Bajo OP (Administración 9,1)
- Alto OR y Alto OP (Administración 9,9)
- Medio OR y Medio OP (Administración 5,5)

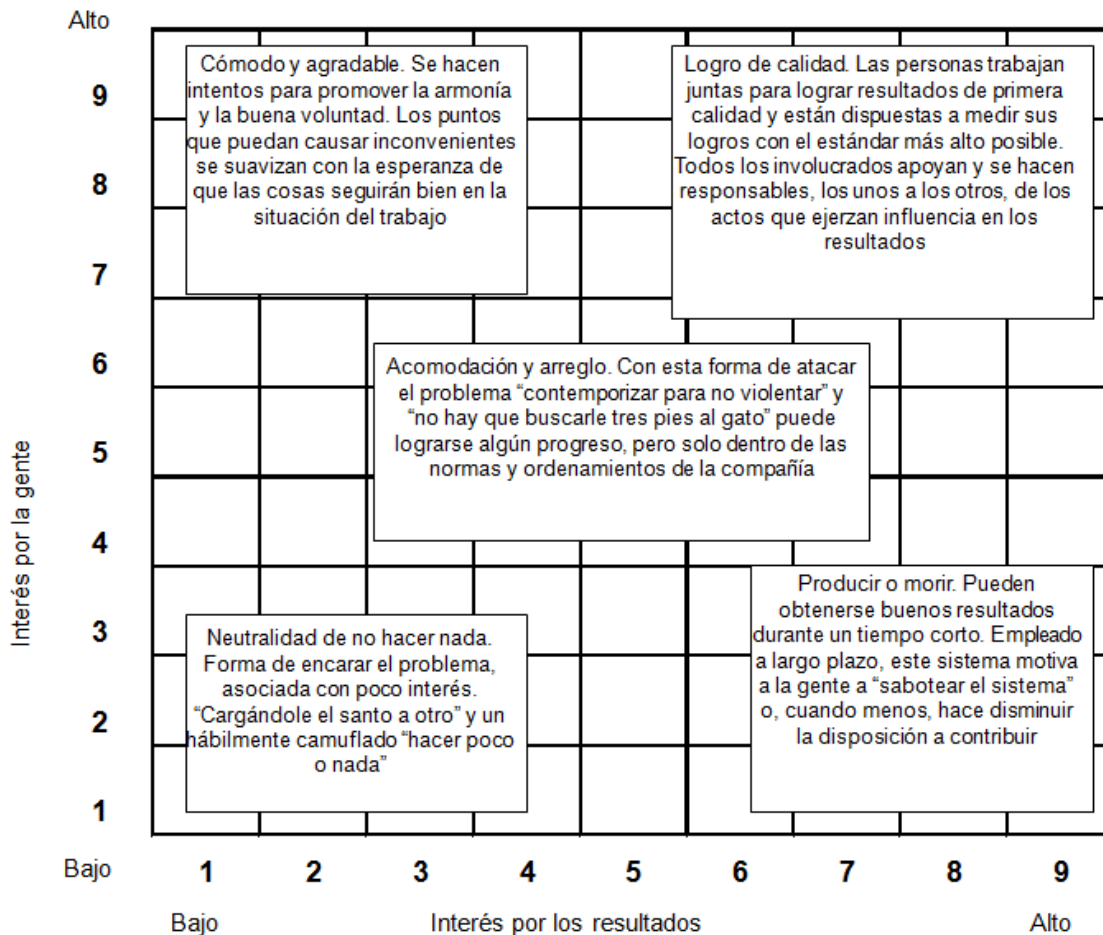


Gráfico 5.2.

5.7.3. Comunicación

Como actividad gerencial, es el proceso a través del cual se garantiza la acción de las personas. Tiene dos propósitos: Primero, proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas, y segundo, proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Esencialmente, hay tres tipos de comunicación:

- Comunicaciones formales e informales (por la cadena jerárquica o no)
- Comunicaciones orales y escritas (queda evidencia formal o no)

- Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales (si el flujo de jefe a subordinado, de subordinado a jefe o entre pares)

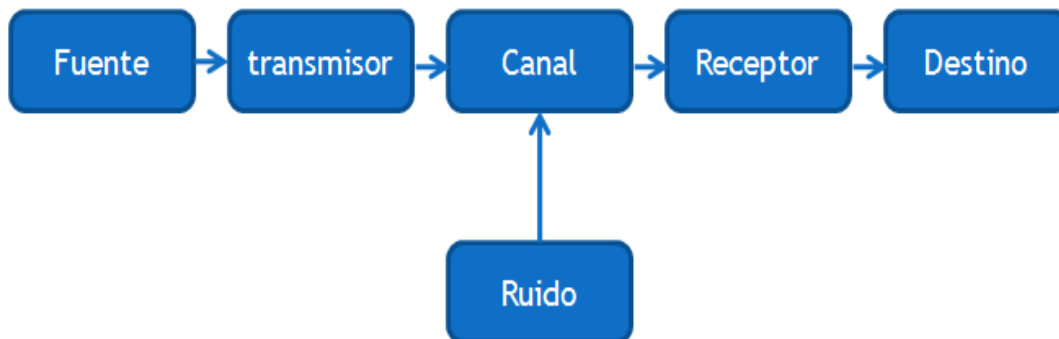


Gráfico 5.3.

Los elementos que conforman la comunicación, que están esquematizados en el gráfico 5.3., se describen a continuación:

- Fuente: Persona o cosa que emite el mensaje
- Transmisor: Medio que codifica y transporta el mensaje
- Canal: Espacio entre transmisor y receptor
- Receptor: Proceso o equipo que recibe y decodifica el mensaje
- Destino: Persona o cosa destinataria del mensaje
- Ruido: Perturbación que disminuye la calidad del mensaje

Siempre, en toda comunicación, se presentan estos elementos, pero lo que resulta más relevante de este proceso, es que el responsable de la comunicación es el emisor y no el receptor, como pudiera pensarse.

5.8. Supervisión o Gerencia de Línea

El término supervisión se utiliza para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, dando asistencia a su ejecución. Se ejerce en el nivel operacional. Se dice que un supervisor es el administrador que dirige las actividades de las personas no administrativas (o personal de base). Son los responsables directos de las operaciones diarias de un grupo de personas no administrativas, esto es, que no tienen ningún cargo de dirección. A veces se les conoce como gerentes de línea, aunque en la actualidad, aparecen otras figuras como coordinador.

El autor Chiavenato, describe al supervisor con base en cinco características esenciales:

- **Representante de la dirección:** Son ellos quienes aplican las normas, los reglamentos, los procedimientos, las políticas y las directrices desde la cima hacia

abajo. Son ellos el punto de referencia administrativo más inmediato para el personal de base (no administrativo). Deben hacer cumplir unas normas que generalmente no ayudaron a elaborar.

- **Dependencia de la pericia técnica:** Los niveles institucional e intermedio se orientan más hacia la planeación, la organización y el control. El nivel operativo (los supervisores) se orienta más a la acción, por lo que requieren conocer con cierto detalle y profundidad las labores que se desarrollan y van a supervisar. Su conocimiento es vital para ayudar a resolver los problemas cotidianos que se presentan, por lo que requieren gran pericia.

- **Comunicación en dos lenguajes:** Por estar en la última jerarquía de la estructura, los supervisores deben comunicarse en dos sentidos, hacia arriba (con personal directivo) y hacia abajo (con personal de base, operativo, no administrativo). El sentido de cada comunicación implica un lenguaje diferente, valiéndose de enfoques completamente diferentes entre ellos, pues no es lo mismo establecer una comunicación con un directivo que con un empleado de base.

- **Identificación en dos rumbos:** Los supervisores presentan un inconveniente grande en la estructura: ellos mismos no se consideran ejecutores, pero tampoco su trabajo administrativo es valorado. Esto sucede muy a menudo porque los supervisores surgen del mismo personal de base, lo que hace que su autoridad, su lealtad o sus conocimientos sean puestos a prueba con suma frecuencia

- **Autoridad limitada:** En las empresas pequeñas, era frecuente que los supervisores tuvieran gran poder y autoridad plena de acción. Hoy día, los supervisores deben ser menos autocráticos si desean sobrevivir a las nuevas condiciones del mundo actual: imposiciones sindicales, sistemas de quejas y reclamos, sistemas de sugerencias, beneficios de los empleados. El supervisor termina recibiendo presión en dos frentes.

5.9. Caso de Estudio. “Caso Gym Good y Gym Bad”

Pedro y Pablo son dos hermanos, cada uno de ellos tiene su propio gimnasio, con grandes diferencias y algunas similitudes. Para comprender mejor la situación, describiremos cada uno de los gimnasios:

Gym Good está administrado por el hermano mayor, Pedro, quien es bastante acaudalado y algo excéntrico. Desde que inició labores, ha tenido una excelente administración, donde el servicio, la variedad y la comodidad sobresalen. Tiene unos equipos de última generación, los cuales son construidos por el mismo Pedro, quien fuera de ser deportólogo, tiene amplios conocimientos de mecánica. Para completar, él mismo participa en los entrenamientos de sus clientes y les diseña rutinas específicas según las necesidades de cada uno. Él ha tratado de pensar en todo: las instalaciones tienen comodidades como parqueadero, hidratación, vestidores y baños impecables; para recreación tiene sauna, turco, zona verde, yoga, hidromasaje y terapistas; para acondicionamiento tiene equipos para cardio, aeróbicos, pesas y entrenamiento personalizado. Está ubicado a las afueras de la ciudad en una tranquila zona campestre. A los clientes les ofrece una membresía cuyo valor mensual es de \$150.000 y pueden quedarse el tiempo que quieran y utilizar los servicios que deseen. Consideran los clientes a Gym Good como casi un club social, donde las personas que lo utilizan tienden a ser muy exclusivas. En su exageración por el orden, Pedro tiene su gimnasio bajo un modelo por procesos, donde se incluyen: planeación estratégica, marketing estratégico, diseño de productos, diseño de rutinas, finanzas, recursos humanos, mantenimiento de equipos, mantenimiento de zonas verdes y edificio, bodega de insumos, instalaciones para elaboración de máquinas, zona de recreación, zona de acondicionamiento y zona de relajación, mercadeo y ventas, servicio personalizado. Pedro ha encontrado que en semana la demanda es muy escasa y por lo tanto hay sub utilización del espacio, pero los fines de semana hay mucha congestión y esto está llevando a que muchos clientes por insatisfacción se retiren de la membresía. No tiene competidores cerca. Para ir al gimnasio, los clientes tardan 20 minutos desde la ciudad.

Gym Bad, por el contrario, es un gimnasio ubicado cerca de una zona residencial, está dirigido por Pablo, hermano de Pedro, quien es muy descomplicado en sus labores. Sólo tiene equipos para acondicionamiento físico, baños turcos y yoga. El tamaño de las instalaciones es el justo para atender a su clientela, no tiene parqueadero y para acceder a los servicios es necesario comprar una tiquetera de veinte boletos por \$50.000, donde cada cliente sólo puede asistir máximo por una hora. El gimnasio se mantiene ocupado todo el tiempo, pues asisten a él muchos jóvenes en el día y de noche lo ocupan especialmente personas que quieren ejercitarse para mantener la forma o para relajarse después de su trabajo. Pablo tiene bastantes recursos económicos, pero tiende a ser bastante tacaño. Los equipos que tiene ya están un poco desgastados y se queja siempre de que sus clientes le tratan mal las máquinas. Tal vez debido a su ubicación cercana a un parqueadero y a un mall, tiene mucha afluencia de clientes, quienes hacen uso del parqueadero cercano y se hidratan en los negocios que el mall posee. Hay un

competidor que está a 50 cuadras y ha escuchado que un nuevo competidor piensa abrir un gimnasio a 15 cuadras.

Para responder:

Haga un cuadro comparativo entre el liderazgo que ejerce Pedro y el que ejerce Pablo, destacando los aspectos positivos y negativos

¿Qué estilo de liderazgo practica Pedro? ¿Cuál es el estilo de liderazgo de Pablo?

¿En qué resultados ha influido el estilo de liderazgo de cada uno de ellos?

5.10. Ejercicios

- a. Investigue la historia de Bill Gates y la historia de Steve Jobs. Compare los dos estilos de liderazgo, indicando en cada caso qué estilo es el predominante y cómo éste ha impactado en sus resultados
- b. Escoja una noticia de prensa relacionada con algún hecho empresarial. Identifique en él los elementos de comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.
- c. Entreviste a algún empresario y en ella trate de indagar el estilo de liderazgo que éste practica.
- d. Investigue la diferencia o la similitud entre poder y autoridad. Establezca el impacto positivo o negativo que tienen en el liderazgo el ejercicio del poder y el ejercicio de la autoridad.
- e. Determine, utilizando diferentes fuentes bibliográficas, el impacto que tienen en el liderazgo, el uso de las recompensas y los castigos.

Sección VI

Objeto de Aprendizaje 6: “Control”

6.9. Concepto de Control

No se puede entender el concepto de control desligado de la planeación, razón por la cual algunos autores se refieren a ellos dos como los procesos siameses de la administración.

Entendemos el control como un proceso regulador entre la planeación y la ejecución. Para Chiavenato, El control es la función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma acción correctiva cuando se necesita y por lo tanto es un proceso esencialmente regulador. El control estratégico u organizacional se refiere a los aspectos que tienen que ver con la empresa como un todo en un contexto a largo plazo, genérico y sintético.

Debido a que la empresa es compleja por naturaleza y tiene una gran diversidad de actividades, el control no se da como un todo, sino que hay varios tipos de control: Financiero, contable, operacional, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc.

La finalidad del control es de doble vía. Por una parte es anticipadora y por otra es correctiva. Es anticipadora o preventiva cuando se centra en detectar fallas potenciales para evitar o minimizar su impacto en el futuro. Es correctiva o concurrente cuando su foco está en descubrir anomalías tanto en la planeación como en la ejecución, proponiendo medidas que permiten su corrección o encausamiento.

6.10. Fases del Control

El control es una herramienta de retroalimentación clave en la administración. Al efectuar el proceso administrativo de control, se busca determinar si el desempeño actual cumple o no con los estándares establecidos.

Desempeño, en general, significa los resultados obtenidos por una organización, sean esto buenos o malos. El desempeño es, entonces, el resultado que se obtiene del trabajo individual y colectivo al interior de una empresa y por tanto puede medirse como el desempeño de la persona (evaluación del desempeño), desempeño del equipo y desempeño organizacional.

El estándar significa el nivel de referencia, contra el cual se va establecer un punto de comparación. De esta forma, un estándar se convierte en una norma o acuerdo que especifica con precisión lo que se espera cumplir en la planeación, expresado en forma de características, guías o reglas.

La literatura administrativa establece cuatro fases de control, llamadas a veces pasos del control. Estos son:

- **Establecimiento de estándares:** Los patrones o estándares, como se dijo antes, son normas o niveles que se desean lograr y por tanto representan el desempeño deseado. Existen varios tipos de patrones: Patrón de cantidad (número de empleados, volumen de producción o venta, rotación de inventarios, índice de accidentes). Patrones de calidad (funcionamiento de la máquina, calidad del producto). Patrones de tiempo (permanencia media del empleado en la empresa, ciclo de producción, tiempo de procesamiento de pedidos). Patrones de costos (costos de almacenamiento, costos de procesamiento de pedidos, costos directos e indirectos). Un ejemplo de un estándar o patrón podría ser: reducir la tasa de rechazos del 15% al 3%. En cierto sentido, los patrones o estándares están relacionados con los objetivos, pues hacen parte de ellos.

- **Medición del desempeño:** La evaluación del desempeño consiste en establecer el origen y la interpretación de las mediciones, así como la unidad de medición de tal forma que ésta sea comprensible. Se debe tener claridad sobre lo que se quiere medir para no caer en confusiones. Medir el desempeño consiste, entonces, en asignar un valor cuantitativo acerca de un resultado observado, de una forma regular y programada. Un ejemplo de medición podría ser la medición del volumen de ventas en un período específico.

- **Comparación del desempeño con el estándar:** Por más que se pretenda lograr consistentemente algún resultado, siempre existirá algún nivel de variación o variabilidad. La variabilidad significa, entonces, que el resultado estuvo cerca o lejos de lo planeado. Toda actividad ocasiona algún tipo de variación. Así que debe establecerse los límites entre los cuales la variación se considera normal. Toda variación que sobre pase los límites, debe ser motivo de algún tipo de corrección o acción correctiva. Al separar lo que es normal de lo que no, se crea un control por "excepción". La comparación puede hacerse en el resultado final (sobre algo ya terminado) o sobre el proceso (durante la ejecución). Hay tres tipos de hallazgos posibles: conformidad (el patrón y la medición coinciden), tolerancia (hay una leve desviación de los resultados esperados, pero es aceptable debido a su poca magnitud), desviación (el resultado está muy alejado del patrón esperado y por tanto se rechaza dicho resultado).

- **Acciones correctivas:** El proceso de control no termina cuando se detecta una desviación. Éste debe establecer una medida correctiva que garantice que la actividad vuelva a su cauce normal. El proceso de control debe establecer qué, cuándo, cuánto, cómo, dónde y quién debe establecer la corrección



Gráfico 6.1.

El control debe, especialmente, asegurar que los resultados de los procesos estén conformes con respecto a los objetivos planeados. El control también proporciona información periódica que permite revisar los objetivos. El control está estrechamente relacionado con la planeación y la ejecución.

6.11. Niveles y Tipos de Control

En toda organización, en general, existen tres niveles de control, los cuales se aplican según el nivel jerárquico que ocupe el directivo respectivo. De esta forma, los niveles de control son el nivel institucional, el nivel intermedio y el nivel operacional.

A cada nivel corresponde un tipo de control. Al nivel institucional corresponde el control estratégico que ejerce el directivo, al nivel intermedio corresponde el control táctico que ejerce el gerente, al nivel operacional corresponde el control operacional que ejerce el supervisor.

6.12. Control Estratégico

Es el sistema de decisiones en el nivel institucional que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad con base en la información del ambiente interno y externo:

- Desempeño global de la empresa (recursos)
- Informes contables
- Control de ganancias y pérdidas
- Control del factor humano

Estos controles de tipo estratégico aplican para toda la organización a nivel general y tienen por propósito ejercer un control de variables macro del desempeño global.

Las cuatro fases del control mencionadas aplican en correspondencia directa con la planeación estratégica. De esta forma, la definición de estándares, la medición, la comparación y las acciones correctivas tendrán impacto en toda la organización de forma global y a largo plazo. Algunos ejemplos de control estratégico serán el control del desempeño global, el control de inversiones, entre otros.

6.13. Control Táctico

También conocido como control gerencial o control departamental, es aquel que se ejerce en el nivel intermedio de la organización. Su espacio de tiempo es el mediano plazo y se refiere a los aspectos menos globales de la empresa, abordando cada unidad de la empresa (departamento) de forma aislada

El control táctico consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos empresariales y los planes establecidos se cumplan. Desde el presidente hasta el supervisor de primera línea, todo administrador debe asegurarse de que lo efectuado concuerda con lo que se pretendía hacer, ajustando las operaciones a los patrones predeterminados. Comúnmente se le conoce como “seguimiento”. Se basa en la “retroinformación” y la “homeóstasis”.

Las mismas cuatro fases del control estudiadas anteriormente aplican en el control táctico, sólo que su campo de acción se circunscribe a un departamento o área funcional y al mediano plazo, y es ejercido por el gerente de dicha área o por quien éste delegue.

- El estándar es el resultado esperado en la planeación departamental y por tanto hacer referencia a la planeación táctica.

- La evaluación del desempeño táctico implica garantizar que los resultados estén dentro de los límites establecidos.

- En la comparación entre el estándar y el resultado, se establece un sistema de información gerencial el cual permite evaluar el funcionamiento del departamento.

- La acción correctiva se pone en marcha cuando suceden acciones indeseables en el departamento, o para evitar que sucedan.

Algunos ejemplos de control táctico pueden ser el control presupuestal de gastos, el control del presupuesto de ventas, el control de costos, el control financiero, el control de la productividad.

6.14. Control Operacional

Es el control que se hace directamente sobre la ejecución de las tareas y operaciones realizadas por el personal no administrativo u operativo de la empresa. Su espacio de tiempo es el corto plazo y su énfasis en el detalle de cada resultado de cada tarea en el día a día y su acción correctiva es inmediata.

En el control operacional, el centro de atención está en la actividad individual de la ejecución de las personas, o sea que aquí aplica el control o evaluación del desempeño individual.

Las fases cuatro fases del control aplican de igual forma, pero pensados en la persona y ocasionalmente en la evaluación de equipos.

Algunos ejemplos de control operacional pueden ser el control de tiempos de un proceso, el control de calidad de un lote de productos, el control de la productividad parcial de un individuo.

Ciclo de control

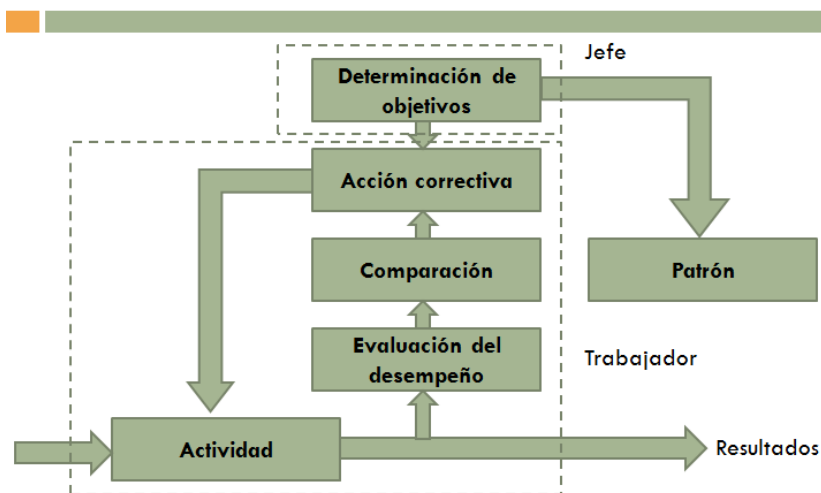


Gráfico 6.2

Caso de Estudio. “¿Usted Qué Haría?

Usted trabaja en una empresa constructora que, obviamente, obtiene la mayor parte de sus ingresos con base en licitaciones. Su cargo es el de gerente administrativo y en usted recae la responsabilidad de que todos los proyectos sean debidamente cotizados y por lo tanto, el objetivo central de su cargo es que se ganen las licitaciones.

Usted participó en la licitación para construir el prestigioso Centro Comercial “Santa Cruz”. De este proyecto no solo depende su puesto, sino que depende el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa “Proyectos Principales”.

Usted acaba de recibir la notificación de que su propuesta fue rechazada por dos razones, primero porque no aportó todos los documentos solicitados y segundo porque el sobre con la propuesta llegó tarde. Esto hace que usted se sienta furioso, pues su puesto está prácticamente perdido.

Es imperativo que usted descubra lo que pasó para defender su puesto. Lo primero que debe hacer es consultar con su secretaria y con el mensajero, para averiguar si todo se envió correctamente y a tiempo.

Al investigar lo que sucedió, usted descubre que su secretaria, su hermosa secretaria, envió un sobre con la propuesta y por aparte envió un paquete con la documentación que la respaldaba, pero lo extraño es que ella tiene la prueba (dos guías de transporte) que demuestra que fue enviada toda la correspondencia por una empresa paquetera con veinte días de anticipación. Es más la diligencia la hizo directamente el mensajero.

El mensajero dice que la entregó por “entrega certificada” por la empresa paquetera “La Más Barata”, que estaba empezando operaciones y que cobra la mitad del precio que las otras paqueteras.

Tanto la secretaria como el mensajero tomaron esta decisión con base en la política que usted recientemente estableció: “hay que ahorrar cualquier centavo para que la empresa gane dinero”

Para responder:

¿Qué más debe hacer usted?

¿Es válido aplicar la teoría sobre control que se cita al principio?

¿Estamos en un caso en el que se debe actuar en contra de alguien?

¿Qué solución le daría al problema?

Plantee una hipótesis de lo que sucedió

¿De quién fue el error?

¿Quién falló en el control?

¿Cuál fue el problema?

¿Cómo puede solucionarse?

¿La teoría puede aplicarse para todos?

6.15. Ejercicios

Busque una fuente de internet donde expliquen la forma como las empresas deben realizar el control en cada una de los departamentos. Haga un cuadro donde se detallan dichas actividades

Contacte al gerente de una empresa e indague con él qué controles se llevan en la organización en cada uno de los departamentos. Elabore un cuadro con dichos controles.

Haga un cuadro comparativo entre los controles que en teoría deberían tener las organizaciones contra lo que realmente hacen las empresas.

Bibliografía

En la red:

<http://www.aulafacil.com/cienciainvestigacion/Lecc-10.htm>

<http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?categoria=101>

http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/hbr/hbr_home.jhtml

Libros:

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Administración: Teoría, procesos y práctica (3 ed.)*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Da Silva, Reinaldo. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración (7 ed.)*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2009). *Administración (10 ed.)*. México: Pearson.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, John W. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.

Daft, Richard L.; Marcic, Dorothy. (2010). *Introducción a la Administración (6 Ed.)*. México: Cengage Learning Editores.