

ra que son lo suficientemente válidos como para ser usados a fin de realizar predicciones.

La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que dan una estructura o vinculan un área importante del conocimiento. Los datos diseminados, como pueden ser las anotaciones que quedan en un pizarrón después de que un grupo de ingenieros ha estado discutiendo un problema, no representa información a menos de que el observador tenga el conocimiento de la teoría que explicará las relaciones. Como dijo Homans, la teoría es "en su forma más baja una clasificación, un grupo de casilleros, un archivador, en los que se pueden acumular hechos. Nada está más perdido que un hecho sin interpretación".<sup>12</sup>

### El papel de la teoría de la administración

Por lo tanto, en el campo de la administración el papel de la teoría es proporcionar un medio de clasificar el conocimiento importante y pertinente de la administración. Por ejemplo, en el área de diseño de una estructura de organización efectiva, existen varios principios que están interrelacionados y que tienen un valor de predicción para los gerentes. Algunos principios proporcionan pautas para delegar la autoridad; éstos incluyen el principio de delegación por los resultados esperados, el principio de igualdad de autoridad y responsabilidad y el principio de unidad de mando.

En la administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se piensa que son verdades en un momento determinado), que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general, una variable independiente y una variable dependiente. Los principios pueden ser *descriptivos* o *predictivos*, pero no *prescriptivos*. Es decir, describen cómo una variable se relaciona con otra, lo que ocurrirá cuando estas variables interactúan. No prescriben lo que deben hacer las personas. Por ejemplo, en física si la gravedad es la única fuerza que actúa sobre un cuerpo que cae, éste lo hará a una velocidad creciente; este principio no dice si alguien debe saltar desde el techo de un edificio alto. O tómese el ejemplo de la ley de Parkinson: *el trabajo tiende a incrementarse para llenar el tiempo disponible*. Incluso si el en cierta forma frívolo principio de Parkinson es correcto (como probablemente lo sea), no significa que un gerente deba aumentar el tiempo disponible para que las personas realicen un trabajo. Como otro ejemplo, en administración el principio de unidad de mando establece que *cuanto mayor sea la frecuencia con que una persona depende de un solo superior, será más probable que esa persona tenga un sentido de lealtad y obligación y menos probable que exista confusión con relación a las órdenes*. El principio tan sólo predice. En ningún sentido implica que las personas nunca deban depender de más de una persona. En lugar de ello, implica que, si es así, sus gerentes tienen que estar conscientes de los posibles peligros y deben tomar en cuenta estos riesgos al equilibrar las ventajas y desventajas del mando múltiple.

Al igual que los ingenieros que aplican los principios físicos al diseño de un instrumento, los gerentes que aplican la teoría a la administración, por lo general, tienen que mezclar los principios con las realidades. Con frecuencia, un ingeniero

## PERSPECTIVA: ¿TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN O MODAS PASAJERAS?

Una moda pasajera en la administración se puede definir como el interés o la práctica administrativa seguida por un periodo de tiempo de exagerado interés o furor. Sin embargo, las modas pasajeras llegan y pasan; algunas despacio, otras rápidamente; algunas sobreviven y otras se quedan en el camino. En todas las funciones administrativas se pueden encontrar estas modas temporales administrativas. La revista *Business Week* identificó algunas que ya han desaparecido y otras que siguen de moda en la actualidad.<sup>13</sup> Obsérvense algunas de las que "aún se mantienen" en las diversas funciones administrativas.

*¿Modas pasajeras en la planeación?* Una de las palabras más usadas en la actualidad es la alianza estratégica, que fundamentalmente significa que las compañías cooperan, como por ejemplo cuando forman una coinversión. Estas alianzas incluso van más allá de las fronteras nacionales: American Telephone and Telegraph une sus fuerzas con Olivetti en Italia; General Motors construye automóviles con el fabricante de automóviles japonés Toyota.<sup>14</sup>

*¿Modas pasajeras en la organización?* La cultura corporativa es algo que también está "de moda". Se relaciona con los valores y las creencias compartidas por los empleados y los patrones generales de su comportamiento.

*¿Modas pasajeras en la integración del personal?* Las organizaciones necesitan tener como empleados personas que sean no sólo competentes, sino también saludables. Esto requiere de programas de bienestar o de buena condición física y la administración del estrés. Más del 90% de las 500 compañías mayores en los Estados Unidos tienen un programa de bienestar físico o están ayudando a sus empleados a controlar el estrés o mejorar su salud.<sup>15</sup> La remuneración de acuerdo con el desempeño también está de moda en la actualidad.<sup>16</sup> Esto simplemente significa medir las contribuciones de las personas y recompensarlas de acuerdo con ellas. Otro término que se puede escuchar en ocasiones es desmasificación, lo que es un eufemismo por despedir empleados o rebajar de categoría a los gerentes.

*¿Modas pasajeras en la dirección?* Aquí existe el empresario interno, una persona que actúa como un emprendedor, pero que lo hace dentro del medio organizacional. Gifford Pinchot, que fue quien acuñó este término, describe a los empresarios internos como "aque- llos que toman en sus manos la responsabilidad de crear cualquier clase de innovación dentro de una organización. El empresario interno puede ser el creador o el inventor, pero siempre es el soñador que resuelve cómo convertir una idea en una realidad rentable".<sup>17</sup>

*¿Modas pasajeras en el control?* La gente admira el éxito. Con razón o sin ella, los gerentes observan a Japón para solucionar sus problemas de productividad o calidad. Por lo tanto, los círculos de calidad, de amplio uso en Japón, se contemplan como una forma de mejorar la calidad y hacer más competitivos los productos estadounidenses.

Las modas pueden convertirse en técnicas y contribuir al funcionamiento de la organización. (Desde luego, algunas de ellas serán estudiadas más adelante en este libro.) Sin embargo, si se consideran como soluciones a corto plazo de problemas profundamente arraigados, o si se consideran como arreglos rápidos, entonces se puede poner en duda su valor. Por otra parte, si se integran dentro de un sistema amplio de administración con un compromiso real a la excelencia administrativa, serán técnicas útiles.

# ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

**CARACTERÍSTICAS/  
CONTRIBUCIONES**

**LIMITACIONES**

**ILUSTRACIÓN**

## ENFOQUE EMPÍRICO O DE CASO PRÁCTICO

Estudia la experiencia mediante casos prácticos.  
Identifica los éxitos y fracasos.

Las situaciones son todas diferentes. No se hacen intentos por identificar los principios.  
Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración.



## ENFOQUE DE LA CONDUCTA INTERPERSONAL

Se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Basado en la psicología individual.

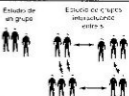
No toma en cuenta la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.



## ENFOQUE DE LA CONDUCTA DE GRUPO

Se insiste en la conducta de las personas en grupo. Se basa en la sociología y la psicología social. Principalmente en el estudio de patrones de conducta de grupo. Al estudio de grandes grupos con frecuencia se le denomina "conducta organizacional".

A menudo no está integrado con los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración. Se necesita una integración más estrecha con el diseño de la estructura de la organización, la integración de personal, la planeación y el control.



## ENFOQUE DE LOS SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS

Se interesa por los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación. Un concepto ampliado incluye cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.

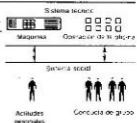
Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas de la administración.



## ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

El sistema técnico tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, comportamiento de grupo). Se centra en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.

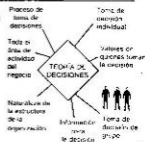
Sólo se interesa en el trabajo de obreros y de nivel inferior de oficina. Pasa por alto gran parte de otros conocimientos administrativos.



## ENFOQUE DE LA TEORÍA DE DECISIONES

Centra su atención en la toma de decisiones, personas o grupos tomando decisiones, y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como un trampolín para el estudio de todas las actividades de la empresa. Las fronteras del estudio no están claramente delimitadas.

En la administración hay algo más que la toma de decisiones. El centro de atención es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.



**CARACTERÍSTICAS/  
CONTRIBUCIONES**

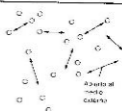
**LIMITACIONES**

**ILUSTRACIÓN**

**ENFOQUE DE SISTEMAS**

Los conceptos de los sistemas tienen amplia aplicabilidad. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el medio externo, es decir, las organizaciones son sistemas abiertos.  
Reconoce la importancia de estudiar la correlación de la planeación, la organización y el control en una organización así como los subsistemas.

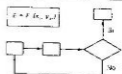
Análisis de la correlación de los sistemas y subsistemas así como de las interacciones de las organizaciones con su medio externo.  
Difícilmente se puede considerar un nuevo enfoque a la administración.



**ENFOQUE MATEMÁTICO O "CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN"**

La administración se contempla como procesos matemáticos, conceptos, métodos y modelos. Contempla la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.

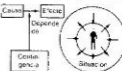
Se preocupa por los modelos matemáticos. Muchos aspectos en la administración no se pueden plasmar en modelos. Las matemáticas son una herramienta útil, pero difícilmente lo sea una escuela o un enfoque de la administración.



**ENFOQUE DE CONTINGENCIA O DE SITUACIÓN**

La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o una situación). La teoría de contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones sobre los patrones de la conducta organizacional.

Desde hace tiempo los gerentes han comprendido que no existe una mejor forma de hacer las cosas. Tienen dificultad para determinar todos los factores contingentes relevantes y mostrar sus relaciones. Esto puede ser muy complejo.



**ENFOQUE DE ROLES ADMINISTRATIVOS**

El estudio original consistió en las observaciones de cinco directores generales. Sobre la base de este estudio se identificaron diez roles administrativos y se agruparon en roles 1) interpersonal, 2) de información y 3) de decisión.

El ejemplo original fue muy pequeño. Algunas actividades no son gerenciales.  
Las actividades son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo, se dejaron fuera algunas actividades administrativas importantes (por ejemplo, la evaluación de los gerentes).

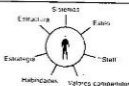
**ROLES DE LOS GERENTES**



**LA ESTRUCTURA DE MCKINSEY**

Se compone de 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) "staff", 6) valores concisos, 7) habilidades.

Aunque esta empresa consultora de gran experiencia ahora utiliza una estructura similar a la que Koontz y otros la encontraron útil desde 1955 y confirma su utilidad práctica, los términos usados no son precisos y los temas no se discuten a fondo.



**ENFOQUE OPERACIONAL**

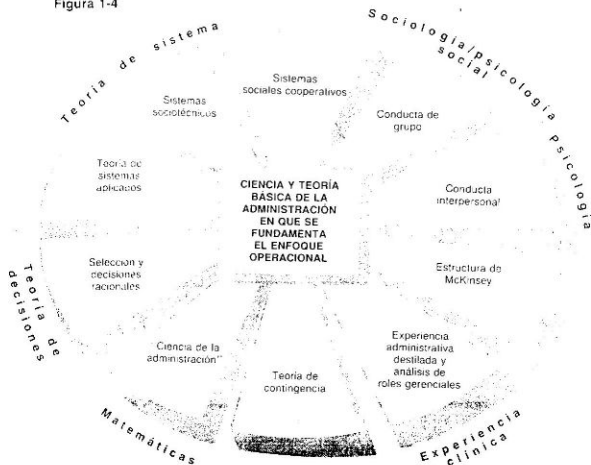
Toma juntos conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. El intento es desarrollar la ciencia y la teoría con la aplicación práctica. Distingue entre el conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

No identifica, como lo hacen algunos autores, "representación" o "coordinación" como funciones separadas. Por ejemplo, la coordinación es la esencia de la gerencia y es el propósito de ella.



el enfoque de sistemas sociales cooperativos, 5) el enfoque de sistemas sociotécnicos, 6) el enfoque de la teoría de la decisión, 7) el enfoque de sistemas, 8) el enfoque matemático, o de la "ciencia de la administración", 9) el enfoque de contingencia o situacional, 10) el enfoque de roles gerenciales de Mintzberg, que se presentó antes en la Perspectiva, 11) el enfoque de McKinsey y 12) el enfoque operacional. La comprensión de los diversos enfoques hace posible identificar el punto de vista desde el cual es probable se haya escrito cualquier libro o artículo sobre administración.

Figura 1-4



La teoría y la ciencia de la administración como sistema se basan en otras áreas del conocimiento organizado. La figura muestra cómo la teoría y la ciencia de la administración operacional, incluidas aquí en el círculo, tienen un núcleo de ciencia y teoría básicas y se basan en otros campos del conocimiento pertinentes a la comprensión de la administración. Por lo tanto, la administración básica es, en parte, una ciencia y teoría eclécticas.

se enfrenta a la necesidad de combinar consideraciones de peso, tamaño, conductividad y otros factores al diseñar un instrumento. De igual forma, un gerente puede encontrar que las ventajas de otorgar autoridad a un contralor para que establezca procedimientos contables en una organización, compensa las posibles desventajas de la autoridad múltiple. Pero si conocen la teoría estos gerentes, sabrán que pueden existir problemas tales como instrucciones opuestas y confusión y tomarán las medidas necesarias para minimizar estas desventajas (como por ejemplo aclarar bien a todos los participantes la autoridad especial del contralor).

### Técnicas de administración

Las técnicas son esencialmente formas de hacer cosas, métodos para lograr un determinado resultado. Son importantes en todos los campos de la práctica. Desde luego, lo son en la administración, aunque son realmente pocas las técnicas administrativas importantes inventadas. Entre éstas está la elaboración de presupuestos, la contabilidad de costos, la planeación de redes y las técnicas de control, como la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (TERP) o el Método de Ruta Crítica (MRC), el control mediante la tasa de rendimiento sobre la inversión, los diversos dispositivos de desarrollo organizacional, todos ellos serán estudiados en capítulos posteriores. Normalmente, las técnicas reflejan la teoría y son un medio de ayudar a los gerentes a realizar actividades en la forma más efectiva.

## PATRONES DEL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN: ¿LA JUNGLA DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN?

Aunque el aporte de los escritores y teóricos académicos al estudio de la administración fue notablemente pequeña hasta principios de la década de 1950 (los escritos anteriores fueron en su mayor parte de practicantes), las últimas tres o cuatro décadas han visto una verdadera inundación de escritos provenientes de los salones académicos. La variedad de enfoques al análisis de administración, el tumulto de la investigación y el número de puntos de vista opuestos han dado por resultado una gran confusión sobre qué es la administración, qué es la teoría y la ciencia de la administración y cómo se deben analizar los acontecimientos administrativos. De hecho, el autor denominó hace algunos años a esta situación "La jungla de la teoría de la administración".<sup>18</sup> Desde esa época, la vegetación en esta jungla ha cambiado algo, se han desarrollado nuevos enfoques y algunos enfoques más antiguos han tomado nuevos significados por algunas nuevas palabras que se les han añadido, pero la evolución de la ciencia y la teoría de la administración siguen teniendo las características de una jungla.

### Diferentes enfoques al análisis de la administración

Los diferentes enfoques al análisis de la administración —que se resumen en la figura 1-3— son los siguientes: 1) el enfoque empírico, o de casos prácticos, 2) el enfoque de la conducta interpersonal, 3) el enfoque de la conducta de grupo, 4)

### El enfoque operacional o proceso de administración

Como se muestra en la figura 1-3, el enfoque operacional se basa en todos los otros enfoques y los integra en una forma sistemática. Este enfoque de la teoría y la ciencia de la administración intenta reunir el conocimiento pertinente de la administración relacionándolo con el trabajo administrativo: lo que hacen los gerentes. Al igual que otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas en que se fundamenta la tarea de la administración.

El enfoque operacional reconoce que existe un núcleo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente al campo de la administración. Temas tales como la línea y el "staff", la departamentalización, la evaluación administrativa y diversas técnicas de control administrativo, incluyen conceptos y teorías que sólo se encuentran en situaciones en que están involucrados gerentes. Además, este enfoque se basa en otros campos y utiliza el conocimiento de ellos, incluyendo la teoría de sistemas, la teoría de las decisiones, las teorías motivacionales y de liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación, la teoría de las comunicaciones, así como la de la aplicación del análisis y conceptos matemáticos.

En la figura 1-4 se puede observar la naturaleza del enfoque operacional. Como se muestra en este diagrama, la escuela de la administración operacional reconoce la existencia de un núcleo central de ciencia y teoría peculiar de la administración y también obtiene aportes importantes de otras escuelas y enfoques. Como se demuestra en el círculo, la teoría operacional no está interesada en todo el conocimiento importante de estos campos diversos, sino sólo en lo que se estima es más útil y pertinente para la administración.

Debido a que en el enfoque operacional se insiste en las funciones de los gerentes, con frecuencia se le denomina la escuela del "proceso de administración". El gran industrial y pionero de la administración, el francés Henri Fayol, fue quien primero intentó organizar el conocimiento de la administración alrededor de las funciones administrativas. Los gerentes en activo han encontrado útil y comprensible este enfoque. Proporciona también una forma de distinguir entre el conoci-

Figura 1-5



miento administrativo y el conocimiento especial y la pericia de campos no administrativos como son la mercadotecnia y la producción. Además, es una forma de integrar en la administración el conocimiento útil y pertinente de todas las escuelas y enfoques.

Aunque por lo general, los operacionalistas creen que las bases fundamentales de la administración son universales, los teóricos de esta escuela admitirán sin dificultades que los problemas a que se enfrentan los gerentes y las situaciones en que operan varían entre los distintos niveles gerenciales en una empresa y entre las diferentes empresas y que la aplicación de conceptos, teorías y técnicas naturalmente también varía. Esta diversidad es característica de la diferencia entre la teoría y la práctica en cualquier campo.

## EL ENFOQUE DE SISTEMAS A LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL

En forma evidente, una empresa organizada no existe en un vacío. Más bien, depende de su medio externo; es una parte de sistemas mayores tales como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Por consiguiente, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los productos al medio, como se muestra en el modelo fundamental de la figura 1-5. Sin embargo, es necesario ampliar este modelo sencillo y convertirlo en un modelo de administración gerencial que señale cómo se transforman los diversos insumos a través de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Es evidente que se tiene que describir cualquier negocio u otra organización mediante un modelo de sistemas abierto que incluya interacciones entre la empresa y su medio externo.

### Insumos y demandantes

Los insumos provenientes del medio externo (véase Fig. 1-6) pueden incluir personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicas. Además, diversos grupos de personas harán demandas a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren una remuneración más alta, más beneficios y seguridad en el empleo. Por otra parte, los consumidores exigen productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores quieren seguridad de que se comprarán sus productos. Los accionistas no sólo quieren un alto rendimiento sobre su inversión, sino también seguridad para su dinero. Los gobiernos federales, estatales y municipales dependen de los impuestos que paga la empresa, pero también esperan que ésta cumpla con sus leyes. De igual forma, la comunidad exige que las empresas sean "buenos ciudadanos", proporcionando el número máximo de empleos con un mínimo de contaminación. Entre los demandantes de la empresa pueden incluirse las instituciones financieras y los sindicatos; incluso los competidores tienen una exigencia legítima de juego limpio. Es evidente que muchas de estas demandas son incongruentes y es el trabajo del gerente integrar los objetivos legítimos de los demandantes.



**Insusmos de metas de los demandantes**

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| 1. Empleados    | 5. Gobierno   |
| 2. Consumidores | 6. Comandante |
| 3. Proveedores  | 7. Otros      |
| 4. Accionistas  |               |

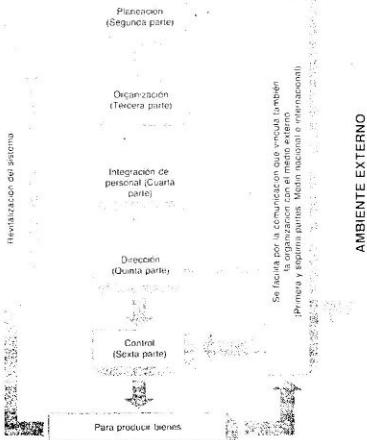
Figura 1-6

**MEDIO EXTERNO**

Conocimiento administrativo, metas de los demandantes, y uso de los insusmos (Primera parte: La base de la teoría y la ciencia de la administración)

**Insusmos**

1. Humanos
2. De capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos



**Variables externas**

- a. Información
1. Oportunidades
2. Limitantes
3. Otras

Para producir bienes

**Productos**

- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 1. Bienes     | 4. Satisfacción         |
| 2. Servicios  | 5. Integración de metas |
| 3. Utilidades | 6. Otras                |

**AMBIENTE EXTERNO**

**ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

## El proceso de transformación administrativa

Es tarea de los gerentes transformar los insumos en producción, en una forma efectiva y eficiente. Evidentemente, el proceso de transformación se puede contemplar desde diferentes perspectivas. Por lo tanto, es posible centrar la atención en funciones de la empresa tan diversas como las finanzas, la producción, el personal y la mercadotecnia. Quienes escriben sobre administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares de la administración. Específicamente, los escritores que pertenecen a la escuela del comportamiento humano centran su atención en las relaciones interpersonales, los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación concentrándose en las interacciones sociales y, aquellos que apoyan la teoría de la decisión, ven la transformación como conjuntos de decisiones. Sin embargo, quizá el enfoque más amplio y útil para estudiar el trabajo de los gerentes es usar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control como estructura para organizar el conocimiento administrativo (véase Fig. 1-6).

## El sistema de comunicación

La comunicación es fundamental para todas las fases del proceso administrativo por dos motivos. Primero, integra las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican en forma tal que se pueda crear la estructura de organización apropiada. La comunicación es fundamental en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que cumplan con los papeles en esta estructura. En igual forma, el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que lleve a la motivación dependen de la comunicación. Más aún, es a través de la comunicación como se determina si los acontecimientos y el desempeño están de acuerdo con los planes. Por lo tanto, la comunicación es la que hace posible la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es vincular a la empresa con el medio externo, donde están muchos de los demandantes. Por ejemplo, nunca se debe olvidar que el cliente, que es la razón para la existencia de prácticamente todos los negocios, está fuera de la compañía. Es a través del sistema de comunicación como se identifican las necesidades de los clientes; este conocimiento le permite a la empresa proporcionar productos y servicios con una utilidad. En igual forma, es a través de un sistema de comunicación efectivo como la organización se preocupa de la competencia y de otras amenazas potenciales y de los factores limitantes.

## VARIABLES EXTERNAS

Los gerentes efectivos examinarán en forma regular el medio externo. Aunque es cierto que quizá los gerentes tengan poco o ningún poder de cambiar el medio externo, no tienen otra alternativa más que responderle. Las fuerzas que actúan en el medio externo se estudian en varios capítulos, pero en especial en los capítulos 2, 5 y 22.

### Productos

Es tarea de los gerentes garantizar y utilizar insumos para la empresa y transformarlos mediante las funciones administrativas —con la debida consideración de las variables externas— en productos.

Aunque los tipos de productos variarán con la empresa, por lo general incluyen mucho de lo siguiente: bienes, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos demandantes de la empresa. En el caso de la mayor parte de estos productos, no es necesario ampliar su estudio y sólo se hará con los dos últimos.

Desde luego, la organización tiene que proporcionar muchas "satisfacciones" si espera conservar y obtener aportes de sus miembros. Debe de contribuir a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (por ejemplo las necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y vivienda o tener seguridad en el trabajo), sino también de las necesidades de afiliación, aceptación, estima y quizá autorrealización para que todos puedan usar su potencial en el lugar de trabajo.

Otro producto es la integración de las metas. Como se observó antes, los diferentes demandantes de la empresa tienen muchos objetivos divergentes, y con frecuencia directamente opuestos. Es la tarea de los gerentes resolver los conflictos e integrar estas metas.

### Revitalización del sistema

Por último, es importante observar que en el modelo de sistemas de la administración operacional algunos de los productos se convierten de nuevo en insumos. Por lo tanto, la satisfacción de los empleados se convierte en un insumo humano importante. De igual forma, las utilidades, el excedente del ingreso sobre los costos, se reinvierten en efectivo y en bienes de capital, tales como maquinaria, equipos, edificios e inventarios. Pronto se verá que el modelo que se muestra en la figura 1-6 servirá como una estructura en este libro para organizar el conocimiento administrativo. Sin embargo, obsérvese primero más a fondo las funciones administrativas.

## LAS FUNCIONES DE LOS GERENTES

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento de la administración. No han existido nuevas ideas, hallazgos de investigación o técnicas, que no se puedan ubicar fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

### Planeación

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. Como se mostrará en el capítulo 3, existen varios tipos de planes, que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo, como son pedir un perno especial de acero ino-